هذا المشروع إنجازاً كبيراً للمعهد، فهو من التجارب المحدودة جداً في مؤسسات التدريب والإدارة على مستوى الوطن العربي[1].

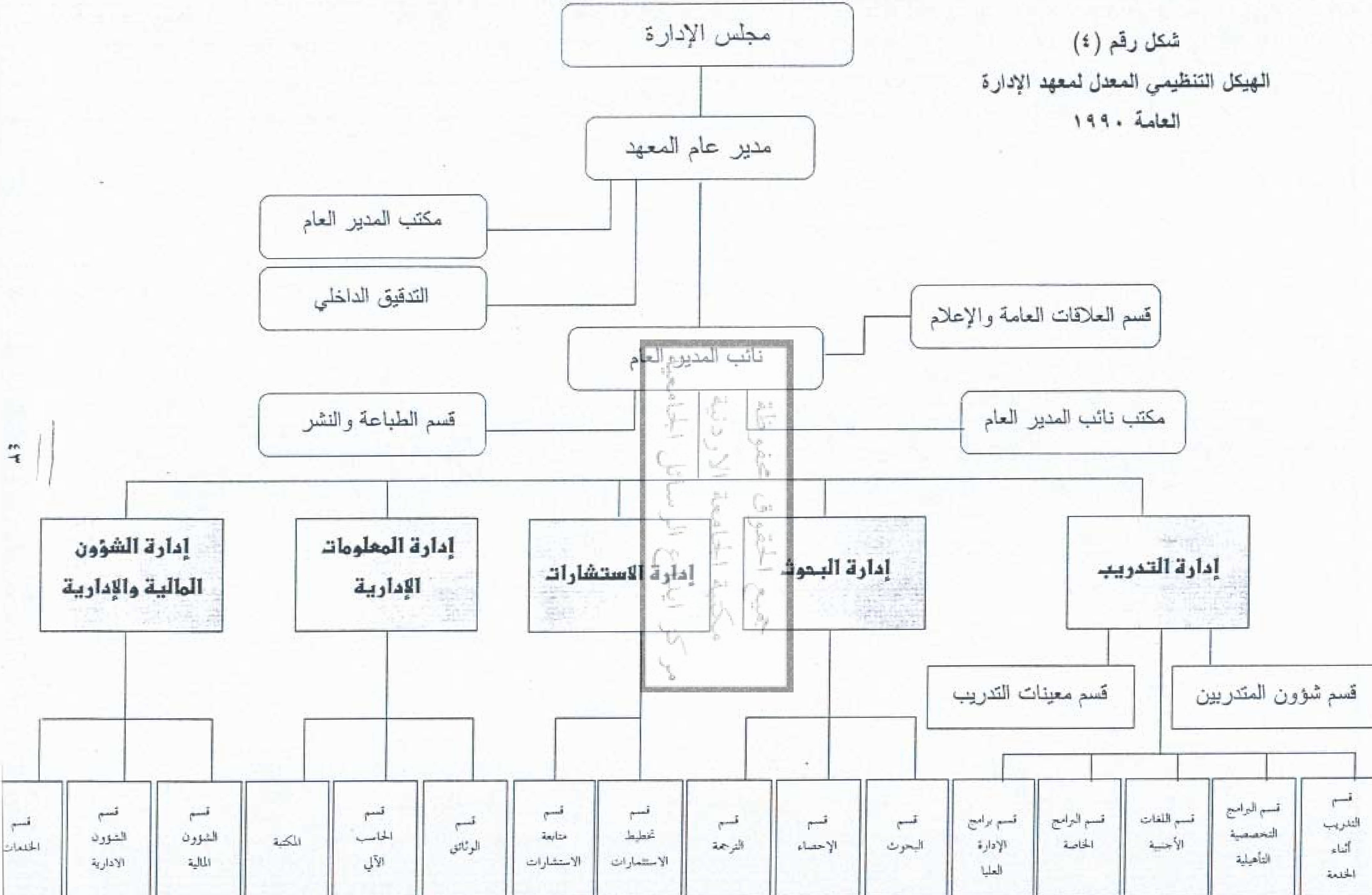
وهذا التطور لم يقتصر على نشاط دائرة الاستشارات، بل شمل الدوائر الأخرى، فإيجاد تنظيمات بمستوى دوائر يعني بطبيعة الحال زيادة الخدمات المقدمة من جهة وسرعة إنجاز هذه الخدمات من جهة أخرى، وهذا ما حدث فعلياً كما سبقت الإشارة إليه.

وتأكيداً على ذلك فإن التطورات التي حدثت في معهد الإدارة العامة أثر إعادة التنظيم والتوسعات التي تم الإشارة إليها جاءت كمؤشر لمدى الاهتمام بالمعهد وأنشطته ودوره المهم، وكل تلك التطورات لم تكن بمنأ عن التطورات الحاصلة في الجهاز الإداري بشكل عام، فكل هذه التطورات كانت متماشية بشكل متوازي مع بعضها البعض.

أن الإنجازات التي حققها وما يزال يحققها المعهد والتي ستظل كذلك في المستقبل لا يمكن أن تكون كذلك لولا وجود عناصر بشرية مؤهلة قادرة للقيام بتلك المهام وتحقيق تلك الأهداف، فالعنصر البشري هو المحرك وهو الهدف والوسيلة لذلك كان لا بد من الوقوف على العنصر البشري في معهد الإدارة العامة وبالذات الهيئة العلمية، فتركيزنا على الهيئة العلمية لا يعني أن العاملين الآخرين ليس لهم أهمية بل أن الجميع يعملون ضمن نظام متكامل كل جزء من النظام يؤثر ويتأثر بالجزء الآخر، فالتركيز على الهيئة العلمية أتى من أن الجهود التدريبية والاستشارية والأبحاث تقوم بها الهيئة العلمية بالدرجة الأولى. لذلك سوف تتم الإشارة إلى العاملين عموماً وأعضاء هيئة التدريب خصوصاً.

[1] إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات المعهد لعام ٩٦"، ص٦٧.

شكل رقم (٤)
الهيكل التنظيمي المعدل لمعهد الإدارة العامة ١٩٩٠



العاملين بالمعهد

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكل منظمة سواء عامة أم خاصة. فهو الذي يوجد التفاعل بين أجزاء المنظمة، وهو بمثابة الوقود أو الطاقة التي تقوم بتحريك أجزاء المنظمة، ودفعها نحو تحقيق الأهداف، فكلما كان هذا العنصر مؤهلاً وقادراً على إحداث هذا التفاعل كلما كتب النجاح للمنظمة واستطاعت الثبات والاستمرارية فمعهد الإدارة العامة يتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، وبالتالي فهو يملك السلطة في اختيار الكفاءات الإدارية المطلوبة وتعيينها، وفقاً لما يراه مناسباً في حدود الإمكانيات المتوفرة لديه بشكل يحقق الأهداف المرجوة.

ينقسم نظام العاملين بالمعهد إلى ثلاث فئات وهي:

١-فئة أعضاء الهيئة العلمية.

٢-فئة الموظفين الإداريين.

٣-فئة المستخدمين (موظفو الخدمات).

وقد تطور عدد العاملين بفئاته الثلاث منذ إنشاء المعهد وحتى الآن، حيث بدء عدد العاملين عام ١٩٧٨/٧٧م بـ (٤٢) موظفاً عمانياً ووافداً، وبلغ عدد أعضاء الهيئة العلمية (١٠) موظفين، والإداريين (١٧) موظفاً. وموظفو الخدمات (١٥) موظفاً والجدول التالي يوضح هذه التطورات.

الجدول رقم (٤)

تطور العاملين بالمعهد حسب نوع الوظيفة والسنوات من ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٦م.

نوع الوظيفة / السنوات	أعضاء الهيئة العلمية		الموظفون الإداريون		موظفو وعمال الخدمات		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٧٨/٧٧	١٠	٢٣,٨	١٧	٤٠,٥	١٥	٣٥,٧	٤٢	١٠٠
١٩٧٩	١٨	٣٣,٣	١٨	٣٣,٣	١٨	٣٣,٤	٥٤	١٠٠
١٩٨٠	١٥	٢٦,٨	٢١	٣٧,٥	٢٠	٣٥,٧	٥٦	١٠٠
١٩٨١	١٤	٢٢,٦	٢٤	٣٨,٧	٢٤	٣٨,٧	٦٢	١٠٠
١٩٨٢	١٩	٢٨,٨	٢٣	٣٤,٨	٢٤	٣٦,٤	٦٦	١٠٠
١٩٨٣	٢٠	٣٠,٣	٢٤	٣٦,٤	٢٢	٣٣,٣	٦٦	١٠٠
١٩٨٤	٢٢	٢٨,٢	٢٩	٣٧,٢	٢٧	٣٤,٦	٧٨	١٠٠
١٩٨٥	٢٢	٢٦,٨	٣١	٣٧,٨	٢٩	٣٥,٤	٨٢	١٠٠
١٩٨٦	٢٢	٢٥,٣	٣٤	٣٩,١	٣١	٣٥,٦	٨٧	١٠٠
١٩٨٧	٢٢	٢٥	٣٥	٣٩,٨	٣١	٣٥,٢	٨٨	١٠٠
١٩٨٨	٢٦	٢٧,٤	٤٠	٤٢,١	٢٩	٣٠,٥	٩٥	١٠٠
١٩٨٩	٣٤	٣٣	٤١	٣٩,٨	٢٨	٢٧,٢	١٠٣	١٠٠
١٩٩٠	٣١	٣٣,٧	٤٠	٤٣,٥	٢١	٢٢,٨	٩٢	١٠٠
١٩٩١	٣٦	٣٧,٥	٣٩	٤٠,٦	٢١	٢١,٩	٩٦	١٠٠
١٩٩٢	٣٥	٣٦,١	٤١	٤٢,٣	٢١	٢١,٦	٩٧	١٠٠
١٩٩٣	٣٦	٣٦,٧	٤١	٤١,٨	٢١	٢١,٤	٩٨	١٠٠
١٩٩٤	٣٤	٣٧,٨	٣٦	٤٠	٢٠	٢٢,٢	٩٠	١٠٠
١٩٩٥	٣٥	٣٧,٦	٣٧	٣٩,٨	٢١	٢٢,٦	٩٣	١٠٠
١٩٩٦	٢٨	٤٦,٧	٢١	٣٥	١١	١٨,٣	٦٠	١٠٠

المصدر:

١.إدارة البحوث، إنجازات معهد الإدارة العامة من ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٦.

يتضح من الجدول، أن عدد العاملين أخذ بالتزايد المستمر حتى عام ١٩٨٩ وهذه الزيادة كانت من الأسباب الموجبة إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي للمعهد، لأن هذه الزيادة كانت ناتجة عن الرغبة في زيادة مهام ومسؤوليات المعهد على المستويين الداخلي والخارجي، وبعد

عام ١٩٨٩ الذي حقق أعلى عدد بالنسبة للعاملين بلغ ١٠٣ عاملاً، أخذ جهاز العاملين بالثبات النسبي حتى عام ١٩٩٥. وفي عام ١٩٩٦، انخفض عدد العاملين بالمعهد انخفاضاً ملحوظاً، حيث بلغ عدد العاملين ٦٠ موظفاً، خلافاً لما كان عليه الوضع في السنوات الماضية، ويرجع السبب في هذا الانخفاض من وجهة نظر الباحث إلى نظام التقاعد المبكر.[١]

وبعد أن ألقينا نظرة سريعة على العاملين بشكل عام كما هو موضح في الجدول رقم (٤) ننتقل إلى الهيئة العلمية للتعرف على جنسيات العاملين في الوظائف الإدارية، والتدريبية وأعداد هؤلاء العاملين، لذلك نورد الجدول رقم (٥) لتوضيح هذه البيانات.

جدول رقم (٥)

أعداد موظفي المعهد من حيث الجنسية والوظيفة، من عام ٨٩/٨٨ إلى ١٩٩٦

الجنسية والوظيفة / السنة	عماني موظف إداري العدد	مصري باحث ومحضر العدد	سوداني باحث ومحاضر العدد	أردني باحث ومحاضر العدد	تونسي باحث ومحاضر العدد	هندي باحث ومحاضر العدد	كندي باحث ومحاضر العدد	المجموع
٨٩/٨٨	١٨	٤	٣			١		٢٦
٩٠/٨٩	١٩	٦	٤			٢		٣١
١٩٩١	٢٠	٩	٥			٢		٣٦
١٩٩٢	٢٠	٧	٦			٢		٣٥
١٩٩٣	١٩	٧	٦	٢	١	١		٣٦
١٩٩٤	١٦	٨	٦	٢				٣٢
١٩٩٥	١٦	٨	٨	٣				٣٥
١٩٩٦	١٤	٤	٥	٤			١	٢٨

المصدر: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات معهد الإدارة العامة من ٨٩/٨٨ إلى ١٩٩٦".

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الهيئة العلمية بمعهد الإدارة العامة خلال السنوات من ٨٩/٨٨ إلى عام ١٩٩٦م تكونت من عدد من الجنسيات المختلفة جاءت الجنسية العمانية في المرتبة الأولى على الدوام ثم تلتها الجنسية المصرية والسودانية بنسب متفاوتة وجاءت في

---

(١) نظام التقاعد المبكر: هي سياسة اعتمدها الحكومة خلال الخطتين الخمسيتين الرابعة والخامسة (٩١-٩٥) (٩٦-٢٠٠٠)، وتقضي هذه السياسة بمنح طالب التقاعد مرتباً تقاعدياً ١٠٠٪ بالنسبة للراتب الأساسي بالإضافة إلى منح المتقاعد مكافأة مقدارها ١٢ راتباً أساسياً، وهذا خلافاً لقانون التقاعد الإعتيادي، المقدر بـ ٨٠٪ من الراتب الأساسي دون مكافآت، وذلك لكي يكون هذا النظام حافزاً لطلب التقاعد.

المرتبة الرابعة الجنسية الهندية من عام ٨٩/٨٨ إلى عام ١٩٩٢، ثم احتلت الجنسية الأردنية مكان الجنسية الهندية أي احتلت الجنسية الأردنية المرتبة الرابعة بعد الاستغناء تماماً عن الجنسية الهندية، وكانت هناك حالة واحدة للجنسية التونسية عام ١٩٩٣م، وكذلك الكندية عام ١٩٩٦م. أما بالنسبة للوظائف التي كانت تمارسها هذه الجنسيات في معهد الإدارة العامة فهي كما يلي:

١-الجنسية العمانية:

وكما هو موضح في الجدول ووفقاً لما أثبتته التقارير السنوية الصادرة من المعهد، فإن هذه الجنسية تركزت بنسبة ١٠٠٪ في الوظائف الإدارية ولم يكن للموظفين العمانيين دوراً يذكر في الوظائف التدريبية.

٢-الجنسيات الوافدة:

تركزت هذه الجنسيات في وظيفة (محاضر وباحث) طوال السنوات الماضية مع اختلاف الأعداد والنسب من سنة إلى أخرى، ومن جنسية إلى أخرى، ولم ترد وظائف أخرى في وظائف الهيئة العلمية بخلاف هاتين الوظيفتين، وقد تم توضيح هذه البيان بشكل مفصل في الجدول السابق.

إلا أنه وإثر مقابلة أجراها الباحث مع أحد مسؤولي المعهد أفاد بأن دور العُمانيين أعضاء الهيئة العلمية لا يقتصر على الوظائف الإدارية والإشرافية في المعهد، بل يتعداه إلى ممارسة المهام التدريبية والقيام بالبحوث والدراسات العلمية شأنهم في ذلك شأن الوافدين، ولكن بدرجة أقل حيث أن أعباء الوظائف الإدارية تحول دون تفرغهم للوظائف التدريبية، في الوقت الذي تكون فيه العمالة الوافدة متفرغة للأعمال التدريبية والاستشارات والبحوث والدراسات(١).

(١) مقابلة مع الدكتورة أمة اللطيف شيبان، مديرة دائرة البحوث، معهد الإدارة العامة، مسقط: ١١/٤/١٩٩٨م.

توطين الوظائف المفهوم والأهداف

يعني التوطين الوظيفي إحلال العمالة الوطنية بدلاً من العمالة الأجنبية.

ويعرف التوطين الوظيفي بأنه شغل أبناء الدولة للوظائف في مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة وذلك عوضاً عن العمالة الوافدة[1]

ومن هذا المنطلق فإن مفهوم التوطين فرض نفسه على الحكومات وأخذ يطرق أبوابها، باحثاً عن اهتمام حقيقي من قبل الدول والحكومات، فقضية الاعتماد على العمالة الوافدة أخذت تشكل عبئاً على الاقتصاد الوطني ونتج عنه ركود اقتصادي من ناحية وبطالة في القوى العاملة المحلية من ناحية أخرى، هذا ما أشار إليه وزير التعليم المهني والتقني اللبناني في حديثه إذ يقول:"…. وفي وقت نقترب فيه من نهاية القرن العشرين ودخول قرن التحديات والصراع الاقتصادي… تأتي قضية العمالة الوطنية في وقت تتخم الأسواق العربية بالعمال الوافدين.. وهذا في طبيعته يؤدي إلى ركود اقتصادي في الأيدي العاملة"[2]

لذا نجد أن مفهوم التوطين يشغل تفكير الدول التي تعاني من نقص في القوى العاملة المدربة والمؤهلة، وأصبحت القضية تتطلب حلاً عاجلاً، حيث تظهر أهمية التوطين في الدول النامية بأحد تصريحات المسؤولين والتي تؤكد بأن قضية العمالة الوطنية المؤهلة علمياً ومهنياً وتقنياً حاجة ملحة تقرع أبواب الحكومة"[3].

وباختصار فإن قضية التوطين ليست مقتصرة على دولة بعينها، فجميع الدول تهتم به وتحاول أن تترجمه إلى واقع عملي. فالدول في الحقيقة لا تعاني من نقص في الأيدي العاملة عموماً، بل المشكلة تكمن في الأيدي المدربة والمؤهلة "أن المنطقة العربية عموماً لا تعاني نقصاً بل (فائضاً) في العمالة اللازمة للنهوض بأعباء عمليات التنمية وانتهاج سياسة الاعتماد على النفس ولكن

---

[1] أحمد الطيب غبوش " توطين الوظائف" الإداري، العدد ٤٣، خاص، سنة ١٢، ديسمبر ١٩٩٠م، ص٤٠.

[2] عبد الرحيم مراد، "مأزق العمالة الوطنية" الإداري ـــ بيروت: مجلد ٢٢، العدد٢، فبراير ١٩٩٦، ص٤٠.

[3] المصدر نفسه، ص٤٠.

المشكلة تكمن في توفر الأفراد الماهرين في التخصصات المختلفة بهياكل المؤسسات الإدارية، أي "التركيب المهاري" Skill Structure[١].

وفي الحقيقة لم تقتصر المعاناة من (مشكلة توفر الكفاءة) على الدول العربية فحسب، فهنالك دول أوروبا الشرقية التي كانت ولا زالت تعاني من نفس مشكلة الروتين وسوء التسيير في المؤسسات العامة. فها هي روسيا وبولونيا والمجر، حيث تواجه الشركات الدولية هناك صعوبات عديدة في مجال العثور على الإداريين المناسبين لأنواع محددة من الأعمال. ففي روسيا على سبيل المثال لا يوجد عدد كاف من الإداريين القادرين على تشغيل مؤسسات تعمل بموجب أنظمة العمل الرأسمالية، وهذا بدوره أدى بالسعي إلى إيجاد إداريين أجانب يجيدون الروسية بصعوبة بالغة[٢].

من هنا يمكن القول أن مشكلة التوطين مشكلة عالمية إلى حد ما، ولكن تختلف في أهميتها بين دولة وأخرى. فهناك دول تفتقر إلى العمالة المدربة أكثر من غيرها، وبالتالي تزداد الأهمية للتوطين، وخاصة تلك الدول التي استعانت بالعمالة الوافدة، ودول الخليج العربي تعتبر من الدول التي تعاني من نقص في الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، خاصة في مراحل تطورها، وذلك نسبة إلى ما تشهده هذه الدول من نمو وتقدم في المجالات المختلفة، مما جعلها تتجه للاستعانة بالعمالة الأجنبية (الوافدة). لذلك نجد أن التوطين في هذه الدول أخذ صفة الدولة في التسمية مثل: السعودة في المملكة العربية السعودية، والتعمين في سلطنة عمان.... الخ.

وتشترك دول الخليج العربي في التعامل مع هاجس التوطين على مستويين اثنين هما:-

١- الحاجة إلى صياغة خطط للتنمية البشرية تكفل الوفاء بمتطلبات التنمية في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية حالياً وفي المستقبل المنظور من العمالة الوطنية المؤهلة، واعتبار ذلك ضرورة استراتيجية في دول المجلس كافة. [٣]

٢- الحاجة إلى وضع خطط عاجلة لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في كافة القطاعات، مع ما يستتبعه ذلك من سياسات وبرامج تدريجية واستراتيجية.[١]

---

[١] محمد عبد الفضيل، "التنمية العصبية: من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي"، المستقبل العربي، سنة١٥، العدد ١٦٧، كانون ثاني، يناير ١٩٩٣، ص ص ١٣٣ — ١٣٩.

[٢] عالم الإدارات، "أوربا الشرقية ومشكلة نقص الإداريون" الإداري ـ بيروت: مجلد ١٦، العدد ٢، فبراير ١٩٩٠م، ص٢٧.

[٣] محمد ماجد خشبة، " عرض كتاب: اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن، ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية" الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد ٣، ديسمبر ١٩٩٦م، ص ص ٥٢١ — ٥٢٢.

توطين الوظائف في سلطنة عُمان (التعمين)

ظهر مفهوم التعمين كهدف إستراتيجي معلن وركيزة أساسية للتخطيط منذ فبراير ١٩٧٥م[٢].
فقد اهتمت الحكومة العُمانية بهذا الهدف، ورأت بأنه لا يمكن تحقيق أي تقدم إلا على أكتاف أبناء الوطن، فأولت العنصر البشري اهتماماً كبيراً، واعتبرته الثروة الحقيقة للدولة. وما عداه يأتي في المرتبة اللاحقة، كالتكنولوجيا وغيرها.

لذلك يجب أن يكون العنصر البشري مؤهلاً ومدرباً، لكي يكون قادراً على القيام بمهامه ومسئولياته. وانعكس هذا الاهتمام في خطابات قائد البلاد من خلال حديثه الموجه في أحد المناسبات الوطنية حيث قال:

"إن قناعتنا بأن العنصر البشري سيظل هو حجر الزاوية في حياتنا المعاصرة...... ومهما بلغت التكنولوجيا فسيظل الإنسان هو سيدها"[٣].

وفي مناسبة أخرى وجه جلالة السلطان خطابه للشباب العُماني قائلاً : "دوركم الآن أيها الشباب هو إعداد أنفسكم تعليماً وتثقيفاً وسلوكاً واسترشاداً لتحمل مسئوليات المستقبل ... ثم العمل على أن تزيدوا ما استطعتم من خير ونماء من أجل المصلحة العامة جاعلين نصب أعينكم ان الخير والرقي والاطمئنان لا يمكن تحقيقهم إلا بالجهد والجد"[٤].

وكان التأكيد على أن التطورات يجب أن تكون مرتبطة بالبيئة من ناحية، وبأبناء الوطن من ناحية أخرى، لذلك يجب أن تجسد خطط الحكومة هذه الحقائق، وتنطلق من توجيهات القائد. ففي ١٨ نوفمبر ١٩٨٩ وجه جلالة السلطان خطاباً ضمن فيه هذه الحقائق حيث قال:

> "فإنه يتوجب علينا جميعاً أن نضع نصب أعيننا باستمرار أن التطوير الذي نسعى إليه وننشده في جميع المجالات يجب أن يقوم في جوهره على أساس قوي من تراثنا العريق...... حتى يكون مردودة الطيب لخير هذا الجيل والأجيال المتعاقبة...... إننا نعيش مرحلة تتطلب من أبناء الوطن

---

(١) المصدر نفسه، ص.ص ٥٢١-٥٢٢.

(٢) أمة اللطيف شيبان، استخدام القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان ومشكلاته. مسقط، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٤، ص ص٤٤-٤٥.

(٣) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٥، السنة ٧، يونيو ١٩٨٥م،ص٥.

(٤) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٣٥، السنة ١٠، ديسمبر ١٩٨٨م،ص٣.

مردودة الطيب لخير هذا الجيل والأجيال المتعاقبة...... إننا نعيش مرحلة تتطلب من أبناء الوطن أقصى درجات الجدية، للقيام بالعبء الأساسي في كافة مجالات العمل بغير استثناء ...... وإذ نعبر عن تقديرنا للجهود التي بذلت في الأعوام الماضية، وارتفعت بنسبة التعمين في مختلف الوحدات الحكومية وبعض القطاعات الأهلية، فإنه ليهمنا اليوم أن نؤكد على الاستمرار في هذه الجهود لإحلال العُمانيين تدريجياً محل العمالة الوافدة"[١].

يتضح من هذه التوجيهات إيمان القيادة بعملية تنمية الموارد البشرية، وسعيها المستمر في النهوض بالعنصر البشري الذي وصفه القائد بأنه أغلى ما تمتلكه الدولة. فهو يشكل الركيزة الأساسية في التنمية والتطوير. إن هذه التوجيهات كانت من أهم العوامل في إنجاح عملية التنمية في سلطنة عمان، حيث أن العديد من الدراسات التي أجريت على عملية التطوير والتنمية الإدارية في عدة بلدان قد أثبتت أن فشل جهود التطوير والتنمية كان وراءه عدم تبني القيادات العليا لعملية التنمية وعدم الاقتناع بأهميتها وجدواها.

إلا أن الوضع في سلطنة عمان مغايراً حيث أن التنمية نبعت من القيادة وهي التي تبنت هذه العملية ووجهت إليها وذلك رغبة منها في النهوض بالعنصر البشري ورفع كفاءته وإنتاجيته للحد من استخدام العمالة الوافدة.

أن هذه التوجيهات وهذا الاهتمام بالعنصر البشري في عمان، انعكس إيجابياً على الخطط التنموية الخمسية للبلاد. وعليه فإن عملية التعمين أصبحت هدفاً أساسياً وغاية تسعى إلى تحقيقها كافة المؤسسات العلمية والتدريبية، من جامعات ومعاهد وكليات وكذلك الأجهزة المركزية مثل مجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة التنمية بالتعاون والتنسيق فيما بينها.

من هنا يمكن استنتاج أن عملية تعمين الوظائف الإدارية هي: إحلال القوى العاملة العمانية المؤهلة والمدربة بواسطة مؤسسات متخصصة محل العمالة الوافدة للقيام بالمهام التي تمارسها تلك العمالة بكفاءة وفاعلية.

هذا الاستنتاج يقود إلى أن عملية تعمين الوظائف الإدارية تقوم على عدد من العناصر الأساسية وهي :

١- العنصر البشري والمادي.

٢- عملية تأهيل وتدريب.

---

[١] إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٣٨-٣٩، السنة١١، ديسمبر ١٩٨٩م،ص٣.

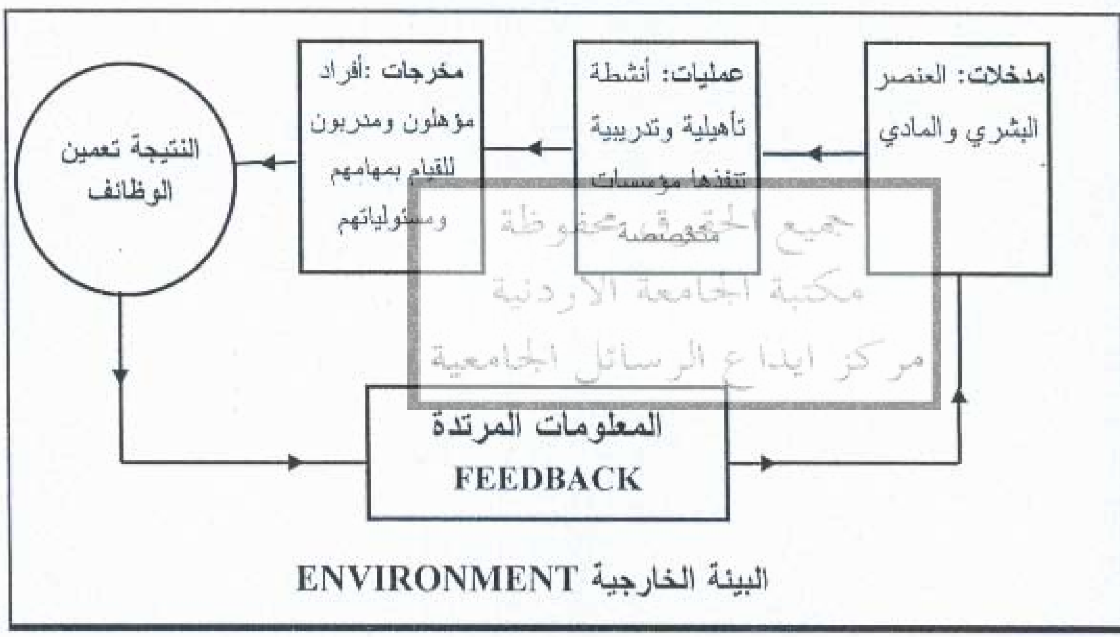
٣- مؤسسات متخصصة.

فمن خلال تفاعل هذه العناصر مع بعضها نحصل على أفراد مؤهلين ومدربين قادرين علـــى القيام بمهامهم ومسؤولياتهم، ومن ثم إحلالهم محل العمالة الوافدة، دون حدوث خلل أو ضعف فـــي أداء الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

ومن هذا المنطلق فإن عملية تعمين الوظائف الإدارية يمكن النظر إليها من خـــلال نظريـــة النظم وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (٥)

عملية تعمين الوظائف الإدارية من خلال نظرية النظم



أهداف توطين الوظائف:

إن عملية التعمين والدعوة والتخطيط إليها كانت عملية مقصودة ولها أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد، ومن أهداف هذه العملية:

١.توفير القوى العاملة المزودة بدرجة عالية من التعليم والتدريب.

٢.إيجاد رادف للتخصصات العلمية والفنية ذات المستوى العالي من الكفاءة.

٣.إيجاد القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسئولية.

٤.إحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة الوافدة.

٥.ربط الخطط التدريبية بالاحتياجات الفعلية للجهاز الإداري بالسلطنة .

٦.الربط بين مخرجات الأنظمة التعليمية واحتياجات الاقتصاد الوطني.

ومن أجل ترجمة هذه الخطط والأهداف وتحويلها من أفكار نظرية إلى أعمال مجسدة في أرض الواقع، فقد بادرت الحكومة بإنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٩٧٧، واستحداث وزارة الخدمة المدنية عام ١٩٨٨، بدلاً من ديوان شؤون الموظفين.

استراتيجية تعمين الوظائف الإدارية:

إن المتتبع لعملية تعمين الوظائف الإدارية وما رافقها من تطورات وأهداف استراتيجية أخرى يستطيع ان يصل إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن إحلال العمالة العمانية محل العمالة الوافدة إلا بعد إعداد وتجهيز العمالة العمانية بالتعليم والتدريب. فالجميع يدرك أن عملية التعمين هدف يجب أن تتضافر كل الجهود لتحقيقه،ولكن يجب أن لا يكون تحقيق هذا الهدف على حساب اعتبارات أخرى مهمة، مثل مستوى الأداء، هذا ما أكده قائد البلاد في النطق السامي بمناسبة الاحتفالات بالعيد الوطني حيث قال جلالته: " أنه لابد من المضي قدماً لإحلال العمالة العمانية تدريجياً محل العمال الوافدة، في جميع القطاعات الأهلية والحكومية دون إخلال بمستوى الأداء"[1] ورغم أهمية مستوى الأداء، إلا أن تواجد العمالة الوافدة في الجهاز الإداري يعتبر مؤقتاً لمدة محددة لابد أن

---

[1] بيان معالي احمد بن عبد النبي مكي وزير الخدمة المدنية الملقى أمام المجلس الاستشاري للدولة الأحد الموافق ٢٦ مايو ١٩٩١، الإداري، السنة ١٣،العدد ٤٤، مارس ١٩٩١ص٣٩٥.

تنتهي في يوم من الأيام حيث أن الأسباب التي استوجبت الاعتماد على العمالة الوافدة والتي تمثلت في:

١. ضآلة الحجم السكاني.

٢. تدني نسبة التعليم.

٣. عدم توفر الخبرات الفنية والمهنية[١]

بدأت في التلاشي ومتجهة نحو الانتهاء، فعدد السكان آخذ بالزيادة، ومؤسسات التعليم منتشرة وأعداد خرجيها في زيادة مستمرة، والمعاهد الفنية والمتخصصة تساهم بتخريج أعداد لا بأس بها، وبالتالي فإن الاستمرار في استخدام العمالة الوافدة أصبح ليس له نفس المبررات السابقة.

وهذا في الحقيقة يتفق مع وجهة نظر أحد الباحثين حيث يرى أن الوظيفة العامة تعتبر حكرا على مواطني الدولة وحقا من حقوقهم لأن سياسة تشغيل الأجانب تظل مرهونة بدواعيها وهي سد حاجات الدولة من الكوادر والخبرات التي تنقصها على أمل استكمالها وفق خطط قصيرة أو طويلة المدى.[٢] هذه الحقيقة كانت ماثلة للحكومة، ونتيجة لها فقد اعتمدت استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق عملية تعمين الوظائف الإدارية، هذا ما نستنتجه من الفترة الممتدة منذ الإعلان عن عملية التعمين كهدف استراتيجي عام ١٩٧٥م وحتى يومنا هذا أي بعد مرور ثلاثة وعشرون سنة على هذا الإعلان وما زالت عملية التعمين مستمرة. إلا أنها في السنوات الأخيرة أصبحت أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً، إذ أصبحت تبرز في الخطط الخمسية على شكل أرقام محددة. ففي الخطة الخمسية الرابعة (١٩٩١-١٩٩٥م) ظهرت (٣٢٠٠) وظيفة جديدة للتعمين موزعة على سنوات الخطة[٣] وقد تم تخصيص (١٠) مليون ريال عماني لتنفيذ الخطة التي أعدتها وزارة الخدمة المدنية[٤] وبهذا ترتفع نسبة العمالة الوطنية من ٦٢,٤عام ١٩٨٠ إلى ٦٥٪ عام ١٩٩٠[٥].

---

(١) قراءات من المكتبة نقلاً عن، معهد الإدارة العامة، الإداري، مسقط: السنة٥، العدد ١٤،سبتمبر ١٩٨٣م، ص١٤.

(٢) عمر حلمي، مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٩٤، ص٥٣-٥٥.

(٣) شيان، مرجع سابق، ص٤٤.

(٤) بيان وزير الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص٣٩٦.

(٥) سلطنة عُمان، وزارة التنمية، خطة التنمية الخامسة(١٩٩٦-٢٠٠٠)، ديسمبر١٩٩٦، ص٢١٨.

إن هذه الفترة تعتبر كافية لتقييم النتائج والوقوف على الحقائق ومتابعتها لذلك جاء المرسوم السلطاني رقم ٩٧/٩٥ القاضي بإنشاء لجنة لمتابعة التعمين تختص بمتابعة ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بتعمين الوظائف في القطاعين العام والخاص، ليؤكد على اهتمام الحكومة بهذه العملية والمضي قدماً نحو تحقيق هذا الهدف[١] حيث من المخطط له أن تصل هذه النسبة إلى ٩٥٪ عام ٢٠٢٠. [٢]

وكذلك تم الربط بين التدريب وبين الاحتياجات التدريبية، فالتدريب والفعاليات التدريبية أصبحت قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية للجهاز الإداري. وتوافقاً مع خطط التنمية، فاستراتيجية التعمين أصبحت مرتبطة باستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي شغلت حيزا من خطط التنمية في السلطنة وتم ترجمتها في موازنات الدولة، حيث أن موازنة السلطنة لعام ١٩٩٨ تركز على تنمية الموارد البشرية بشكل كبير مقارنة بالموازنات السابقة. هذا ما أكده وكيل وزارة المالية سعادة درويش بن اسماعيل البلوشي، إثر تصريحه لجريدة عُمان الصادر يوم السبت ٢٧ديسمبر ١٩٩٧ (العدد ٦٠٥٢) إذ يقول:

"... أن أهم ملامح الموازنة الجديدة أنها تركز على تنمية الموارد البشرية... كما أن الموازنة الجديدة لعام ١٩٩٨ ستخصص مبالغ تصرف لدعم البرامج والسياسات الخاصة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، حيث من المتوقع أن يزيد حجم الصرف الفعلي على برامج تنمية الموارد البشرية مقارنة مع موازنة عام ٩٧"[٣].

ومن خلال هذه الحقائق والمعطيات نستنتج أن عملية تعمين الوظائف تقوم على استراتيجية طويلة المدى، معتمدة على الاحتياجات التدريبية من واقع خطط التنمية. ويحتل التدريب مكانة خاصة بين مجمل الأنشطة التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الإدارة الحكومية، حيث يعتبر عاملاً جوهرياً في رفع كفاءة الموظفين.[٤]

---

[١] سلطنة عُمان، وزارة الشؤون القانونية- المديرية العامة للجريدة الرسمية، التشريعات الصادرة عام ١٩٩٧م، المجلد٢٦، آذار (مارس)، ١٩٩٨م،ص٣٨٢.

[٢] خطة التنمية الخامسة، مرجع سابق، ص٢١٨.

[٣] سلطنة عُمان، "تصريح وكيل وزارة المالية " جريدة عُمان، مسقط، العدد٦٠٥٢، السبت ١٢/٢٧/ ١٩٩٧م، ص١.

[٤] أمة اللطيف شيبان " تعين الوظائف الحكومية بسلطنة عمان" الإداري، العدد ٣٥ خاص، السنة ١٠ ديسمبر١٩٨٨، ص٦١.

وتقع مسؤولية تخطيط تنمية القوى العاملة بالسلطنة على عدد من الأجهزة المركزية التي تساهم مساهمة فعالة في هذه العملية منها مجلس التنمية واللجنة العليا للتدريب المهني والعمل ووزارة الخدمة المدنية ومجلس الخدمة المدنية. بالإضافة إلى عدد من المؤسسات منها معهد الإدارة العامة ووزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي وجامعة السلطان قابوس وهيئة التدريب المهني.(١)

وقد تم وضع مجالات عريضة للسياسات والإجراءات التي ستتبع في تنمية القوى البشرية وخطط القوى العاملة وعملية التعمين وهي:-

١- مجال التعمين ورفع نسبة مساهمة العمالة الوطنية في مختلف اوجه النشاط الاقتصادي من خلال:

أ . وضع حد أقصى لأعداد العمالة الوافدة.

ب. تعمين إدارة شؤون الموظفين في الشركات ومؤسسات القطاع الخاص

٢- مجال التعليم والتدريب والتأهيل لتغير متطلبات واحتياجات سوق العمل المستقبلية من مختلف التخصصات والمهارات من ناحية، ولإحلالها محل العمالة الوافدة من ناحية أخرى عن طريق:

أ . تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من مختلف التخصصات.

ب. رسم سياسات وتخطيط وإعداد مناهج وبرامج أنظمة التعليم والتدريب.

٣- المجال المؤسسي المتعلق بالقوى العاملة وسياسات التوظيف. عن طريق:

أ .تدعيم وتطوير نظام حفظ المعلومات المتعلقة بالعاملين في القطاعين العام والخاص

ب. وضع تصنيف مهني شامل لتوصيف المهن في كافة القطاعات.

ج. تطوير وحدات تخطيط القوى العاملة في الوزارات والهيئات الرئيسية.(٢)

---

(١) سلطنة عُمان، وزارة الإعلام،" عمان ٩٧"، مسقط: ١٩٩٧م ، ص ص ١٩٣-٢٠٤.

(٢) سلطنة عُمان، مجلس التنمية الأمانة العامة، "خطة التنمية الخمسية الرابعة، ١٩٩١ -١٩٩٥"، يوليو ١٩٩١م، ص ص١٥٧-١٦٠.

جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

"دور معهد الإدارة العامة في تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة حالة".

"The Role of the Institute of Public Administration in Training the Government Personnel in Sultanate of Oman: A Case Study"

إعداد

محمود بن محمد بن ناصر السموم

مايو ١٩٩٨

إشراف

الأستاذ الدكتور: عمار بو حوش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات برنامج الماجستير في الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

"دور معهد الإدارة العامة في تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان: دراسة حالة"

"The Role of the Institute of Public Administration in Training the Government Personnel in Sultanate of Oman: A Case Study"

إعداد الطالب

محمود بن ناصر السموم

إشراف

الأستاذ الدكتور: عمار بوحوش

لجنة المناقشة	التوقيع
أ.د. عمـــــار بوحوش	
أ.د. محمد قاسم القريوتي	....
د. موفق حديد التكريتي	....
د. احمد مصطفى الحسين	....

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات برنامج الماجستير في الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ ١٢/١٠/١٩٩٨

الإهداء

إلى روح من أمدني بالعزيمة والإصرار .... والدي العزيز

إلى أعز مخلوق لدي .... أمي الحبيبة

إلى من كان وجودهم وجهودهم سنداً وعوناً لي .... زوجتي

وأبنائي الأعزاء

إلى من أعترف إليه بالفضل علي .... إلى أخي العزيز ناصر السموم

إلى كافة أفراد أسرتي

إلى أساتذتي الأعزاء الذين كان لتوجيهاتهم بالغ الأثر في ظهور هذه الدراسة إلى حيز الوجود عرفاناً بفضلكم وتقديراً لجهودكم....

إلى عبق التاريخ وأصالة الماضي والحاضر وأمل المستقبل....

عُمان الغالية.

إلى كل من ساهم بجهد من الزملاء والأصدقاء

إلى كل طالب علم أهدي هذا الجهد

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي لا محمود بعده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، خاتم الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله النبي الأمين وعلى صحابته الغر الميامين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

يعجز اللسان عن التعبير والكلمات عن التبليغ والقلم عن المداد، لتوصيل عما أكنه من تقدير وامتنان لكل من قدم لي المساعدة والتشجيع في مختلف مراحل إعداد هذه الدراسة وفي مقدمة الجميع يأتي أستاذي العزيز المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور عمار بو حوش الذي لم يتوانَ عن إبداء النصح والإرشاد والتوجيهات السديدة الأمر الذي مكنني من إنجاز هذه الدراسة. كما أود أن أثني على أساتذتي بقسم الإدارة العامة وأخص بالذكر الدكتور موفق التكريتي والدكتور أحمد الحسين، الذين لمست منهم كل اهتمام ومساعدة حيث أن مكاتبهم كانت مفتوحة لي ولكل طارق فجزاهم الله عنا خير الجزاء. والشكر موصول إلى كل من قدم رأي صائب أو نصيحة أمينة أو خدمة جليلة ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

" دور معهد الإدارة العامة في تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان : دراسة حالة "

إعداد

محمود بن محمد بن ناصر السموم

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور عمار بو حوش

ملخص الدراسة

ظهرت الحاجة إلى إنشاء جهاز متخصص في عملية التدريب الإداري منذ منتصف السبعينات وذلك القيام بتكوين وتدريب العاملين في الجهاز الإداري الحكومي بسلطنة عُمان والنهوض بالعنصر البشري الذي يشكل الركيزة الأساسية في عملية التنمية الإدارية التي تعتبر بدورها ركيزة أساسية من ركائز التنمية الشاملة وذلك إثر تطور الجهاز الإداري بالسلطنة وزيادة المؤسسات العامة وارتفاع أعداد العاملين بهذا الجهاز سواء من العمانيين او الوافدين. وفي نفس الفترة برزت سياسة التعمين "Omanization" والتي تعني إحلال العمالة العُمانية محل العمالة الوافدة كهدف استراتيجي معلن من قبل الحكومة وشرعت كافة المؤسسات والأجهزة في العمل على تحقيق هذا الهدف. لذلك اعتمدت الحكومة استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق هذا الهدف، من ناحية والمحافظة على مستوى الأداء من ناحية أخرى، حيث أصبح من المخطط له أن تصل نسبة شغل القوى العاملة العُمانية ٩٥ ٪ بحلول عام ٢٠٢٠م.

وقد أضطلع معهد الإدارة العامة بمسؤولية التدريب والتكوين والمتابعة إلى جانب الأجهزة والمؤسسات الأخرى ويعتمد المعهد في تحقيق ذلك بشكل كبير على البرامج التدريبية المخطط لها والهادفة من خلال تدريب العاملين في كافة المستويات وحسب مجالات التدريب وأنواعه المختلفة للمساهمة في عملية توطين الوظائف الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي في سلطنة عُمان.

ركزت الدراسة على استعراض وتحليل الفعاليات والأنشطة التدريبية المنفذة في معهد الإدارة العامة لكافة المستويات الإدارية بأنواعها المختلفة المشتملة على التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي التأهيلي وما تضمن ذلك من مجالات مختلفة هدفت إلى تنمية مهارات العاملين بالجهاز الإداري ورفع كفاءتهم وتحسين أداؤهم وبالتالي إحلالهم محل العمالة الوافدة للحد من استخدام هذه العمالة.

وللوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدارسة فقد تم تصميم استبيان اشتمل على مجموعة من الأسئلة هدفت في مجموعها إلى التعرف على مدى فعالية البرامج التدريبية المنفذة من قبل المعهد وكذلك قياس مدى مساهمة المعهد في عملية توطين الوظائف الإدارية.

وتحقيقاً لهذه الأهداف تم توزيع هذا الاستبيان على المبحوثين من الأشخاص الذين التحقوا بدورات تدريبية بالمعهد منذ عام ١٩٧٧ وحتى عام ١٩٩٦، حيث اشتملت الدراسة كافة المستويات وجميع مجالات التدريب وأنواعه ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSPC+) وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إجابات المبحوثين من خلال المستويات: غير موافق بشدة- غير موافق - محايد- موافق- موافق بشدة .

هذا وقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول واستنتاجات وتوصيات يمكن اختصارها فيما يلي:

في الفصل الأول تم التعرض لنشأة معهد الإدارة العامة وتطوره ونظامه وأهدافه وهيكله التنظيمي كما تعرض الباحث لقضية التوطين من حيث المفهوم والأهداف وتوطين الوظائف الإدارية في سلطنة عُمان واستراتيجية توطين الوظائف. وقد كرس هذا الفصل لتناول وتغطية الجانب النظري للدراسة واستعراض الخلفية التاريخية للمعهد والجهاز الإداري وعملية التعمين والأهمية التي حظي بها العنصر البشري بالسلطنة.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه والفعاليات التدريبية بمعهد الإدارة العامة ومدى مساهمتها في عملية توطين الوظائف الإدارية. وقد كرس هذا الفصل لتناول وتغطية الجانب التحليلي من خلال التعرف على عدد الفعاليات وعدد المشاركين بالنسبة

للمستويات الإدارية ومجالات التدريب سواء في جانب الفعاليات أو المشاركين وكذلك استراتيجية المعهد في التعامل مع المستويات الإدارية المختلفة.

أما الفصل الثالث، وهو الفصل الميداني، فقد تم فيه استعراض مجتمع الدراسة وخصائص العينة من الأشخاص الذين التحقوا بدورات تدريبية بالمعهد منذ إنشائه وحتى عام ١٩٩٦م من حيث سماتهم الشخصية والعلمية والوظيفية، إضافة إلى التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية واستعراض تلك النتائج.

وكان الجزء الأخير من الدراسة هو: **الاستنتاجات** التي عرفنا من خلالها بأن العمالة الوافدة مازالت تشكل نسبة كبيرة من إجمالي العاملين بالأجهزة الحكومية بلغت ٣٢,٢٪ رغم ارتفاع نسبة العمالة الوطنية في هذا الجهاز والتي وصلت إلى ٦٧,٨ ٪، وكان للمعهد دوراً بارزاً في تدريب العاملين وإن كان هذا الدور أقل مما يجب وذلك بسبب نقص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية. إلا أن هذا النقص لم يمنع إدارة المعهد من أن تشمل بالفعاليات التدريبية جميع الأجهزة والمؤسسات الحكومية العاملة بالجهاز الإداري وفي كافة مراحل تطور هذا الجهاز حيث بلغ مجموع المتدربين ١٣٩٦٠ متدرباً وكذلك بالنسبة للمستويات الإدارية فقد استطاع المعهد أن يدرب كافة المستويات دون استثناء فقد بلغ عدد الملتحقين بالمعهد حسب المستويات ١١٦٣٢متدرباً وفقاً للإستراتيجيات التي مكنته من ذلك، في حين كان عدد الاشخاص الذين التحقوا بدورات تدريبية وفقاً لمجالات التدريب والتي اشتملت على التدريب الكتابي والإدارة المالية وشؤون الأفراد والإدارة العامة ٩١٨٢متدرباً . وفي نهاية الدراسة تم استعراض مجموعة التوصيات التي أوصى بها الباحث بهدف زيادة كفاءة وفعالية معهد الإدارة العامة وبرامجه في تحقيق الأهداف المرسومة.

المقدمة

تعتبر التنمية الإدارية عاملاً مهماً من عوامل تقدم الدول وتطورها، حيث أن الجهاز الإداري في كل بلد (دولة) يجب أن يكون على قدر عالٍ من الكفاءة والفعالية للقيام بمسؤولياته ومهامه المناطة به. فهو يعتبر الجهاز الذي يقع على عاتقه تنفيذ السياسات العامة للدولة وتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المنظور نجد أن الجهاز يستحوذ على اهتمام كبير من قبل القيادة العليا في كل دولة.

فمهما يكن من إمكانيات اقتصادية قوية لدى أية دولة لن تستطيع أن تحقق أهدافها إذا لم يكن هناك جهازاً إدارياً فاعلاً تستطيع الدولة من خلاله تنفيذ سياساتها العامة وتحقيق أهدافها. لذلك نجد أن الدول وفي مراحل مختلفة من نموها أخذت تقوم بإنشاء أجهزة ومؤسسات تدريبية للقيام بتنمية الأجهزة الإدارية. ونظراً لبطء نمو علم الإدارة وعدم انتشار علم التنظيم بسرعة، فلم تنتشر مدارس التدريب الإداري إلا خلال القرن التاسع عشر. وكانت أول مدرسة رسمية من هذا النوع وجدت في "تايلاند" في أوائل القرن المذكور وقد كان خريجوها يتبوؤن أعلى المناصب الإدارية. وقد تحولت هذه المدرسة في أوائل القرن العشرين إلى "أكاديمية الخدمة المدنية" ومن ثم أصبحت " الجامعة الوطنية". وهناك أيضاً المدرسة الإدارية التركية التي إستحدثت سنة ١٨٥٧ في البلاط السلطاني، وهي حالياً تحمل إسم "كلية العلوم السياسية" بعد أن أصبحت جزء من جامعة "أنقرة" وكذلك مدرسة العلوم السياسية التي أنشئت في باريس سنة ١٨٧٢.

وباختصار إن كل هذه المدارس أو معاهد الإدارة العامة التي أنشئت في القرن التاسع عشر لم تكن مدارس إدارية بالمعنى الحرفي للكلمة ولسبب بسيط هو أن علم الإدارة لم يكن في ذلك الوقت سوى ثقافة حقوقية محورها القانون الإداري.

ولكن بعد الحرب العالمية الثانية وبفعل تأثير المبادرة الأمريكية في هذا المضمار، نشأت معاهد إدارة كثيرة في عدة بلدان منها "المدرسة الوطنية للإدارة" التي أنشئت في فرنسا سنة ١٩٤٥م. ومدارس مشابهة لها في الهند عام ١٩٤٧م ثم في البرازيل، بورما، كوستاريكا، مصر، السلفادور، إيران، ...إلخ.

أما في الوطن العربي فقد بدأ الاهتمام بإنشاء معاهد الإدارة العامة كما هو الحال في كثير من البلاد النامية كجهد مشترك بين هيئة الأمم المتحدة والأقطار المعنية في مطلع الستينات، وظل الاهتمام بها يتزايد من عام إلى آخر حيث أنتظم فيها في العقدين الأخيرين رواق يجمع بين ثمانية عشر معهداً متخصصاً في الإدارة العامة.

وقد اختلفت هذه المعاهد في أسمائها وطرق تكوينها. فبعضها تم إنشاؤه بمرسوم مثل المدرسة الوطنية للإدارة بتونس والمعهد الوطني للإدارة والإنماء بلبنان ومعهد الإدارة العامة بالسعودية ومعهد الإدارة العامة والسكرتارية باليمن. وبعضها تم إنشاؤه بقرار من مجلس الوزراء مثل معهد الإدارة العامة بالسودان وإدارة الاختبار والتدريب بالكويت ...... الخ. أما من حيث اختلاف الأسماء فقد تم توضيحه في الجدول رقم(١).

ولكن رغم اختلاف الأسماء وصيغ الإنشاء فهناك أربع نماذج لتكوين هذه المعاهد أو المدارس وهي:

النموذج الأول: أن تكون وحدة ملحقة بجهاز مركزي خاص بالتنمية الإدارية كإدارة شؤون الموظفين أو وزارة الخدمة العامة (المدنية) أو وزارة التخطيط.

النموذج الثاني: يرتبط معهد الإدارة بالتعليم في إطار الجامعة، وذلك نظراً لوضعية الجامعة المميز في المجتمع.

النموذج الثالث: تكون فيه مدرسة الإدارة كمؤسسة عامة لها شخصية اعتبارية واستقلال ذاتي. وهي تعتمد على الدعم المالي الذي تقدمه الحكومة المركزية.

النموذج الرابع: وهو أن يكون المعهد وحدة تابعة لرئيس الدولة أو رئيس مجلس الوزراء.

هذا وقد تم تركيز الاهتمام على الإدارة المركزية والسكرتارية الفنية وبخاصة في العاصمة، وقد انعكس ذلك سواء في برامج التطوير التنظيمي أو في برامج التدريب أو غيرها، إلا أن هناك عدد من الدول العربية اتجه إلى إنشاء مراكز للتدريب الإداري في بعض الأقاليم (ومن ذلك مصر والسعودية وليبيا واليمن وعمان). ولكن ظلت الصفة المحلية للبرامج التدريبية المقدمة في هذه المراكز تكاد تكون متعذرة في معظم الأحيان.

وقد تباين دور هذه المعاهد بين الإعداد والتدريب، فالمقصود بالإعداد هو (التكوين قبل الوظيفة أي التأهيل المسبق لتولي الوظيفية). وهو يستهدف توسيع أفق ثقافة الطالب وبالتالي الوصول به إلى درجة من المعرفة والخبرة والمهارة تتمشى مع المستوى المطلوب للوظيفة.

أما التدريب فيقصد به (التدريب أثناء الوظيفة بهدف تحديث معلومات المتدرب وتنمية قدراته الشخصية وزيادة حصيلته من المعلومات والمعارف وتوسيع آفاقه الوظيفية).

ومن خلال هذين البعدين نجد أن بعض المعاهد قد اكتسبت أهمية أكثر من غيرها. فعلى سبيل المثال نجد أن المعهد الوطني للإدارة والإنماء بلبنان والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، قد اكتسبا أهمية من خلال عملية الإعداد والتدريب. فأنظمة هذه الدول لا تسمح بتعيين أحد في الوظائف القيادية إلا إذا أنهى بنجاح دورة تدريبية في المعهد.

ويلاحظ هنا أنه في الوقت الذي ظلت فيه معظم معاهد الإدارة في الوطن العربي أسيرة برامجها التدريبية التي هي في غالبها برامج نمطية لتدريب الكوادر الوسطى وما دونها في الأجهزة الحكومية كان هناك إقبال شديد على برامجها وعندما حاولت بعض المعاهد الخروج من هذا التصور، وشرعت في الإعداد لبرامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا وجدت عزوفاً من هذه القيادات.

وهنا يتم التأكيد على قول محمد صادق "المعروض أقل بكثير من المطلوب، الأمر الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى تعيين أشخاص في وظائف قيادية دون أن يكون لديهم الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرة والتدريب[١]".

وسلطنة عمان باعتبارها إحدى هذه الدول فقد بادرت في سنة ١٩٧٧ بإنشاء جهاز مستقل للقيام بمهام تدريب القوى العاملة في الجهاز الإداري وأطلقت عليه أسم "معهد الإدارة العامة" حيث يعتبر هذا المعهد ركيزة أساسية في تنمية وتطوير الجهاز الإداري في السلطنة. لذلك يعتبر هذا الجهاز جديراً بالاهتمام والبحث والدراسة. فالمعهد ومنذ تأسيسه عمل على القيام بهذا الدور المهم، وسعى وما زال يسعى للنهوض بالقوى العاملة وتنميتها وتطويرها نحو الأفضل. لذلك

[١] المجلة العربية للإدارة العدد ٣، السنة الخامسة، تشرين الأول ١٩٨١م. نقلاً عن دراسة الدكتور حسن إبشر الطيب، بعنوان "دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية"، ص١١.

فهو يعمل على تنمية أداء الجهاز الإداري للدولة وفي عملية إحلال القوى الوطنية محل القوى العاملة الوافدة في السنوات الماضية. ومعهد الإدارة العامة واحد من الأجهزة والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف، ومنها مجلس الخدمة المدنية وديوان شؤون الموظفين (وزارة الخدمة المدنية حالياً) إلا أنه يلاحظ هنا أن بقية الأجهزة الإدارية لا تهتم بالجانب التدريبي والبحثي والاستشاري كما هو الحال بالنسبة لمعهد الإدارة العامة والذي نحن بصدد دراسته.

وعليه فإن معهد الإدارة العامة قد تم إنشاؤه بقصد سد الفراغ الموجود في تدريب وتأهيل الموظفين للعمل بفاعلية لذلك نجد أن برامجه تنطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية للجهاز الإداري الحكومي، وذلك في كافة الأنشطة التي يقوم بها سواء على صعيد التدريب أو البحوث أو الاستشارات.

جدول رقم (١)

مؤسسات التنمية الإدارية في الدول العربية*

الدولة	المؤسسة	تاريخ إنشائها	ملحوظات
المغرب	المدرسة الوطنية للإدارة العمومية بالرباط.	١٩٤٨	كان اسمها حتى عام ١٩٧٢ المدرسة المغربية الإدارية.
ليبيا	المعهد القومي للإدارة بطرابلس	١٩٥٣	
لبنان	المعهد الوطني للإدارة والإنماء ببيروت.	١٩٥٩	
الكويت	إدارة التدريب بديوان الموظفين بالكويت	١٩٦٠	
السعودية	معهد الإدارة العامة بالرياض	١٩٦١	
اليمن (العربية)	المعهد القومي للإدارة العامة بصنعاء.	١٩٦٣	
الجزائر .	المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر	١٩٦٤	
الصومال	معهد التنمية الإدارية بمقديشو	١٩٦٥	
سوريا	مركز تطوير الإدارة الإنتاجية	١٩٦٧	
الأردن	معهد الإدارة العامة بعمان	١٩٦٨	
موريتانيا	المدرسة الوطنية للإدارة بنواكشوط	١٩٦٨	خلفاً لمركز التكوين الإداري السريع (١٩٦٦)
العراق	المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ببغداد.	١٩٧٠	خلفاً لمركز تطوير الإدارة الصناعية (١٩٦١)
الإمارات	إدارة التدريب بمجلس الخدمة المدنية بأبو ظبي	١٩٧٣	استبدل بمعهد التنمية الإدارية
عمان	معهد الإدارة العامة بمسقط	١٩٧٧	
السودان	أكاديمية السودان للعلوم الإدارية الخرطوم.	١٩٧٨	خفاً لعهد الإدارة العامة (١٩٦٠)
مصر	أكاديمية العلوم الإدارية بالقاهرة.	١٩٨١	خلفاً للمعهد القومي للتنمية الإدارية (١٩٧٠) الذي خلف معهد الإدارة العامة (١٩٥٣) ومعهد الإدارة العليا (١٩٦١) ومعهد الإدارة المحلية (١٩٦٧).

* المصدر: المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد٤، السنة التاسعة خريف ١٩٨٥ نقلاً عن دراسة الدكتور نزيه الأيوبي، المصدر نفسه ص١٩.

أهمية الدراسة:

إن توطين الوظائف هاجس مهم شغل دول مجلس التعاون في الخليج العربي، حيث أن هذه الدول عانت وما زالت تعاني من نقص الأيدي الوطنية المدربة القادرة على القيام بمهام وأعباء الوظيفة الإدارية بالأجهزة الحكومية لهذه لدول، لذلك عمدت إلى إنشاء أجهزة لتدريب وتنمية القوى الوطنية العاملة في الأجهزة الإدارية. ومن هذه الأجهزة معاهد الإدارة العامة.

لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على مساهمة معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان في هذا المجال، وما هي النجاحات التي حققها في ذلك علماً أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى إن لم تكن أولها على الإطلاق. حيث أن الباحث لم يقف على دراسة سابقة مستقلة توضح فعلياً دور معاهد الإدارة العامة في توطين الوظائف بالنسبة لدول الخليج العربي بشكل عام وسلطنة عُمان بشكل خاص.

لذلك سوف تكون هذه الدراسة مجالاً رحباً لمن أراد أن يواصل اهتمامه في نفس الاتجاه، ومن هنا نجد أن أهمية هذه الدراسة تأتي من كونها:

١. تسهم في الأدبيات المتعلقة بنشاط معهد الإدارة العامة في سلطنة عُمان، وبالتالي فهي تساعد الباحثين والمهتمين في هذه المجالات للقيام بدارسات وأبحاث مكملة لهذه الدراسة.

٢. تسهم هذه الدراسة في الوقوف والتعرف على المساهمة التي قدمها معهد الإدارة العامة في عملية التدريب وإحلال الأيدي العاملة الوطنية محل العمالة الوافدة خلال السنوات الماضية وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي سوف يجريها الباحث على عدد من الهيئات الحكومية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدارسة إلى:

١. دراسة معهد الإدارة العامة والأنشطة التي يقوم بها.

٢. دور المعهد في تدريب القوى العاملة والآلية المستخدمة في ذلك.

٣. دور المعهد في عملية إحلال القوى العاملة الوطنية محل القوى العاملة الوافدة والنجاحات التي حققها في ذلك.

أهم الدراسات السابقة:

من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع عدد من مسؤولي معهد الإدارة العامة، تبين أنه لا توجد دراسات سابقة في هذا الموضوع بالعمق والشمول الذي سوف يقوم به الباحث في هذه الدراسة. باستثناء دراستين كمشاريع أبحاث غير منشورة مقدمة للحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي كتبت في الموضوع:

١. **دراسة قامت بها صالحة خميس الشامسي بعنوان:** "تقييم البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان"(١).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى

تقييم أثر البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان.

وقد تحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- الترتيبات الإدارية وتركزت حول:

أ. التسهيلات المتوفرة لإنجاح البرنامج.

ب. التوقيت ومدة الدورة.

جـ. الإشراف الإداري ودوره في إنجاح الدورة.

٢- الجوانب الفنية وتركزت حول:

أ. محتويات البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

ب. الأساليب المستخدمة في التدريب ودورها في عملية إنجاح البرنامج.

جـ. الأساليب التدريبية.

٣- الأفراد سواء كانوا مدربين أو متدربين وتركز حول:

أ. معرفة المتدربين بموضوع الدورة ودورهم في المساهمة في تصميمها.

---

(١) صالحة خميس محمد الشامسي، "تقييم البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان"، مشروع بحث تخرج درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والسياسية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٨٦-١٩٨٧م، ص٣٣.

ب. أثر الدورة في حياتهم الوظيفية.

جـ. المدربين ومدى كفاءتهم.

٢- دراسة قامت بها ناعمة محمد النعيمي بعنوان: "مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة في كل من معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، ومعهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات، دراسة مقارنة"[١]:

وقد كانت أهم استنتاجات هذه الدارسة ما يلي:

١. هناك عدة أنشطة متكاملة مع بعضها البعض تساعد نشاط التدريب وتسانده في تحقيق أهدافه وأغراضه وهذه الأنشطة هي البحث والاستشارات والمعلومات.

٢. يعتمد المعهدان على الخبرات الخارجية في مجال التدريب أكثر من الخبرات المحلية وذلك لقلتها وعدم تأهيلها الكامل.

٣. هنالك تقييم مستمر للبرامج التدريبية.

٤. عدد العاملين في معهد الإدارة العامة أكثر عدد عنه في معهد التنمية الإدارية.

٥. يعاني معهد الإدارة العامة من عزوف القيادات العليا عن التدريب.

٦. يتميز معهد التنمية الإدارية بتنوع أنواع التقييم عنها في معهد الإدارة العامة.

٧. يتميز معهد الإدارة العامة بإجرائه المتابعة المستمرة للمتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

٨. الأدوات التدريبية أكثر وفرة وتحديثاً في معهد الإدارة العامة عنها في معهد التنمية الإدارية.

٩. خدمات معهد الإدارة العامة يستفيد منها القطاع الحكومي والقطاع الخاص على حد سواء.

١٠. يتميز معهد التنمية الإدارية بتقديمه خدمات بشكل مجاني لاجتذاب أكبر عدد من المتدربين.

---

[١] ناعمة محمد خليفة النعيمي، "مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة في كل من معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، ومعهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات، دراسة مقارنة، مشروع بحث تخرج لدرجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والسياسية، جامعة الإمارات المتحدة ٨٧-١٩٨٨م)، ص٧٧-٧٨.

١١. يتميز معهد الإدارة العامة باستخدامه الحاسب الآلي في التدريب وهـــذه خطـــوة فعالة تؤدي إلى نتائج عظيمة وأهمها تخفيض تكاليف القيام بالأعمال المختلفة وتقليل عدد العاملين.

٣. دراسة أعدتها إدارة البحوث بمعهد الإدارة العامة بعنوان "حقائق وأرقام... أضـــواء علـــى إنجازات معهد الإدارة العامة عن عام ١٩٩٤م"[١]:

هدفت إلى توضيح ما يلي:

١. إنجازات المعهد في الفعاليات التدريبية (نشاط التدريب) أي تدريب الموظفين أثنـــاء الخدمة وقبل الالتحاق بالخدمة والبرامج التأهيلية. وكذلك تدريب الموظفين حســـب نوع التدريب ومكانه.

٢. في مجال البحوث.

٣. مجال الاستشارات.

٤. نشاط المعلومات الإدارية.

٥. التعاون العربي والدولي.

وقد كان من أهم إستنتاجات هذه الدراسة الحقائق التالية:

١- بلغ عدد المتدربين في التدريب أثناء الخدمة والتدريب التأهيلي ١٢٤٣ موظفاً وبلـــغ عدد الفعاليات التدريبية (٥٨) فعالية. شـــملت هـــذه الفعاليـــات مســـتويات الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى والإدارة العليا بنسب متفاوتة فـــالإدارة المباشـــرة ٢٠ ٪ والإدارة الوسطى ٦٣٪ والإدارة العليا ١٧٪ وقد عقدت هذه الفعاليات في كل مـــن مسقط ٧٧٪ وصلالة ١٧٪ ونزوى ٤٪ وصحار ٢٪.

أما في مجال البحوث فقد أنجز المعهد عدداً من البحوث منها:

أ. دليل إنجاز المعهد عام ١٩٩٣م.

---

[١] إدارة البحوث، حقائق وأرقام... أضواء على إنجازات معهد الإدارة العامة عن عام ١٩٩٤م "الإداري، العدد ٦٠ سنة ١٧، مـــارس ١٩٩٥، ص١٧٣.

ب. دليل المدرب في تبسيط الإجراءات.

جـ. واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان.

أما بالنسبة للمعلومات فقد أنجز المعهد: إصدار الإعداد (٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩) من دورية الإداري واشتملت هذه الأعداد على مواضيع متعددة.

وأخيراً في مجال التعاون فقد شارك مدير عام المعهد في زيارات ميدانية إلى معهد الإدارة العامة بالرياض من ٤/١٨ إلى ١٩٩٤/٤/٢١م وكذلك زيارة إلى المعهد الدولي للإدارة العامة بفرنسا من ٤/٢٣ إلى ١٩٩٤/٥/٢م. وكذلك شارك المعهد في فعاليات مؤتمر المائدة المستديرة بالمعهد الدولي للعلوم الإدارية بهلنسكي بفنلندة من ٧/٤ إلى ١٩٩٤/٧/٩م.

٤. دراسة قام بها الدكتور محمد أحمد هيكل بعنوان "فعاليات تنمية الموارد البشرية في سلطنة عُمان"[١]:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. بيان أهمية موضوع تنمية الموارد البشرية.

٢. إيضاح مفهوم فعاليات تنمية الموارد البشرية.

٣. الحديث عن القوى العاملة في سلطنة عمان.

٤. مناقشة أساليب تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان.

وقد استنتجت هذه الدراسة:

إن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب والتعليم فحسب ولكنها عملية معقدة ومتشابكة تساهم فيها جميع أجهزة الدولة حتى يمكن أن تأتي أكلها وتحقيق ثمارها، ومن ثم يمكن إعداد قاعدة بشرية قوية علمياً وفنياً تستكمل مسيرة النهضة الوطنية في سلطنة عمان.

٥. دراسة قام بها الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل بعنوان "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"[٢]:

---

[١] محمد أحمد هيكل، "فعالية تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان"، الإدارة، العدد الأول، المجلد ٢٥، يوليو ١٩٩٢م، ص٨٨.

[٢] محمد عبد الرحمن الطويل، "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، العدد ٦٥، السنة ٢٩، يناير ١٩٩٠م، ص٧.

هدفت هذه الدراسة إلى:

مدى ارتباط عمليات الإحلال والتوطين في برامج التأهيل والتدريب. وكذلك مدى ملاءمة وفعالية برامج التدريب والمشكلات التي تواجه التدريب.

وقد استنتجت الدراسة:

١. إن لمعاهد الإدارة العامة دور فاعل في عملية تدريب القوى العاملة وتنميتها لذلك لا بد من أن تسارع الدول التي ليس بها معاهدة إدارة والتي تسند مهمة التدريب إلى دواوين الخدمة، لا بد أن تنشئ معاهد إدارة عامة.

٢. ضرورة دعم المعاهد القائمة للمساعدة في الإحلال.

٣. ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤. ضرورة إيجاد كوادر وطنية للعمل في معاهد الإدارة.

٥. ضرورة إيجاد إدارات للتدريب في كافة الأجهزة الحكومية.

٦. إيجاد الحوافز الضرورية للتدريب.

٦. **دراسة قام بها الباحث فوزي حبيش، بعنوان:** "دور الجامعات والمعاهد في إعداد وتدريب القوى العاملة"[١]:

هدفت إلى: التعرف على دور الجامعات والمعاهد في الطفرة التي شهدها القطاع العام في توسيع الدور المناط به أثر التطور العلمي والصناعي الهائل. وهل يكتفى بتعليم الموظفين للنهوض بالجهاز الإداري أم أنه يجب إعدادهم قبل انخراطهم في سلك الوظيفة العامة. هذا من ناحية؟ ومن ناحية أخرى هل ما تفرزه الجامعات يتم وفق خطط مدروسة من حيث احتياجات سوق العمل لهذه المؤهلات؟.

---

(١) فوزي حبيش، "دور الجامعات والمعاهد في إعداد وتدريب القوى العاملة". المجلة العربية للإدارة، العدد٤، كانون الأول ١٩٩٠م، ص٣٤.

وقد استنتجت هذه الدراسة:

أنه لكي تقوم هذه الأجهزة بدور فاعل في التنمية الإدارية يجب أن تتضافر عدد من النقاط وهي:

١- يجب أن ترافق مجهودات التنمية الإدارية تعديلات على التشريعات وعلى المنظمات.

٢- من الضروري أن يطرأ تغيير محسوس وجذري على العنصر البشري الذي تترجم به أهداف الدولة إلى أفعال.

٣- أن تتسع الموارد المالية والإمكانات المادية بالقدر اللازم لإدخال التعديلات وضمان استمرارها.

٤- أن يكون هناك تنسيق دائم بين المؤسسات التعليمية وبين مخططي التنمية.

٧. دراسة قام بها الدكتور حسن أبشر الطيب بعنوان: "دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية"[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى توفير نظرة تشخيصية تحليلية للدور الحالي لمعاهد الإدارة العامة في الوطن العربي لتحديد جوانب القصور ومسبباتها واستكشاف البدائل الممكنة التي تمكن من تلافي أوجه النقص الحالية وزيادة فاعلية هذه المؤسسات بالقدر الذي يمكنها من القيام بدورهما الطليعي في التنمية الإدارية، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحديد جوانب القصور هي:

١. الانعزالية وعدم الترابط المؤسسي بين أجهزة التنمية الأخرى.

٢. عدم التطوير في البرامج التدريبية بل ظلت الكثرة الغالبة من المعاهد أسيرة برامجها التدريبية التي وضعت عند نشأتها.

٣. نشأة هذه المعاهد تحت إشراف خبراء أجانب دون الاتصال بالبيئة المحلية.

٤. تهميش جانب الاستشارات ومحدود يته.

٥. شح الإمكانات المادية في بعض معاهد الإدارة العامة.

---

(1) حسن أبشر الطيب، دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، العدد٣، السنة٥، تشرين الأول ١٩٩١م،ص٤.

أما فيما يتعلق بالبدائل الممكنة لتلافي أوجه النقص وزيادة فعالية هذه المؤسسات فكانت نظرة الباحث تنطلق من:

١. الخروج من أسر التنظيم البيروقراطي.

٢. تفاعل معاهد الإدارة مع بيئتها من ناحية وتفاعلها مع المعاهد المماثلة في الوطن العربي والتجارب الدولية.

٣. دعم هذه المعاهد بالإمكانات المادية لتمكنها من القيام بدورها.

٨. **دراسة قام بها الدكتور نزيه الأيوبي بعنوان**" أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الأقطار العربية وضعها ودورها في إدارة التنمية"[١]:

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح أجهزة التنمية الإدارية المركزية والمتمثلة في ديوان الموظفين أو لجنة الإصلاح الإداري، كما هدفت الدراسة إلى التمييز بين أجهزة التنمية الإدارية والتي تمثلت في الأجهزة المذكورة والتي يغلب عليها الطابع التنظيمي وبين مؤسسات التنمية الإدارية والتي يغلب عليها الطابع العلمي والتعليمي كما ذكرها الكاتب والمتمثلة في الجدول رقم (١) السابق ذكره في صفحة رقم (٥).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

١- عدم التنسيق ومحدودية التكامل بين أنشطة ومؤسسات التنمية الإدارية وبين تنمية الأجهزة الإدارية.

٢- التكرار والازدواجية بين مهام وأنشطة هذه المؤسسات والأجهزة.

٣- أن كلا من أجهزة التنمية الإدارية ومؤسسات التنمية الإدارية لم تقم بالدور المطلوب والمتوقع منها.

---

[١] نزيه الأيوبي. " أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الأقطار العربية وضعها ودورها في إدارة التنمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٦، العدد ٤، خريف ١٩٩٢ م، ص١٧.

٩- دراسة قام بها مصطفى البسيوني بعنوان: "تقويم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة"(١).

استهدفت الدراسة تقييم تجربة معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان في تصميم وتنفيذ البرامج الإعدادية لخريجي الثانوية العامة من خلال الوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي صاحبت التنفيذ وتحديد درجة تأثير التدريب في الأداء، كما استهدفت الدراسة أيضاً الوقوف على المؤثرات المختلفة التي رافقت التنفيذ بغرض تطويرها وزيادة فاعليتها من حيث المادة العلمية والأساليب التدريبية ووسائل الإيضاح، ومدى الاستفادة المتحققة في الواقع العملي والعقبات التي تحول دون تطبيق نتائج التدريب في الوحدات الحكومية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

١- كفاءة البرامج إعدادية بشكل عام والمدة المخصصة لكل موضوع بشكل خاص.

٢- تحقيق خريجي البرامج الإعدادية استفادة كبيرة من موضوعات البرامج.

٣- ارتباط المعلومات والمهارات التي اكتسبها خريجو البرامج الإعدادية بمجالات العمل بشكل كبير.

٤- وجود إمكانية كبيرة لتطبيق ما اكتسبه المشاركون من معلومات ومهارات في مجال العمل.

١٠- دراسة قام بها إبراهيم عبد القادر بعنوان "دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية"(٢)

استهدفت الدراسة تحليل وتقويم واقع برامج الإدارة العليا بمعهد الإدارة العامة المملكة الأردنية الهاشمية من خلال تحديد مدى نجاحها في تطوير المعلومات والمهارات والاتجاهات

---

(١) مصطفى، عاصم البسيوني، تقويم الخطة التدريبية لموظفي الاجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة"، الإداري، السنة ١٥، العدد ٥٤، ١٩٩٣، ص ص ٧٧-١٢٢.

(٢) ابراهيم، عبد القادر، "دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩٣م.

للقادة الإداريين في الجهاز الحكومي، وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه تنفيذ البرنامج وصولاً إلى تقديم الحلول والتوصيات المناسبة بغرض رفع فاعليته وكفاءته.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

١- عدم تحقق أهداف برنامج تدريب الإدارة العليا المتعلقة بتطوير معلومات ومهارات المبحوثين بالمستوى المطلوب.

٢- لم تساهم برامج الإدارة العليا بإحداث تغيرات ملموسة في مواقف واتجاهات المبحوثين نحو العمل والإدارة.

٣- عدم حدوث تطور في أداء المبحوثين ومهاراتهم وخبراتهم بعد انقضاء البرنامج.

٤- لم تعتمد برامج الإدارة العليا أساليب التدريب الحديثة بالمستوى المطلوب.

١١- دراسة قامت بها أمة اللطيف شيبان بعنوان "واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان: ملخص دراسة ميدانية"[1]

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان وممارسات نشاط التدريب والفعاليات المرتبطة به من حيث جودة التدريب والمدى الزمني لها والأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ فعاليات التدريب والمستويات الإدارية التي يشملها التدريب الداخلي ومتوسط عدد الفعاليات التدريبية، ومدى كفاية موازنة التدريب وتوافر الكوادر المتخصصة ومدى جاهزية قاعات التدريب وحداثة أجهزة ومعينات التدريب فيها وفيما إذا كان بها نظام متابعة وتقييم التدريب في مراحله المختلفة ومدى كفاءته والمعوقات التي تواجه التنفيذ بشكل عام.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- (٨٤,٤٪) من الجهات الحكومية تعمد إلى متابعة التدريب الداخلي بشكل عام.

---

(١) أمة اللطيف، شبيان، " واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان: ملخص دراسة ميدانية" الإداري، السنة ١٧، العدد٦٠، مارس ١٩٩٥م،ص١٢٧.

٢- (٣٠,٥٥٪) فقط من الجهات الحكومية ترى أن نظام متابعة التدريب بها كاف إلى حد كبير.

٣- (٧٥٪) من الجهات الحكومية يوجد بها نظام التقويم للتدريب الداخلي بعد تنفيذه مباشرة.

٤- (٥٨,٣٪) من الجهات الحكومية يوجد بها نظام لتقويم التدريب الداخلي بعد التنفيذ بمدة لمعرفة أثر التدريب في مجال العمل وأداء المشاركين.

١٢- دراسة قام بها محمد عبد الفتاح ياغي بعنوان" البرامج التدريبية أثناء التنفيذ: دراسة ميدانية تطبيقية"[1].

استهدفت الدراسة التعرف على مدى ارتباط المادة العلمية بأهداف التدريب في معاهد الإدارة في الوطن العربي والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تعيق البرامج التدريبية وتعترض تنفيذها.

وقد استنتجت الدراسة:

١- تتم عملية ترشيح المتدربين لحضور البرامج التدريبية المختلفة وبما يعكس رغبة المنظمات التي يعملون فيها وليس وفق رغبة المتدربين.

٢- عدم تجانس مستويات المتدربين في البرامج التدريبية من حيث مستواهم العلمي والوظيفي الأمر الذي ينعكس سلباً على نسبة الاستفادة من التدريب.

٣- عدم ارتباط موضوعات البرنامج ومحتوياته بالاحتياجات الأدائية للوظائف التي يشغلها المتدربون بالمستوى المطلوب.

٤- وجود قصور واضح في استخدام أساليب ووسائل التدريب الحديثة من قبل المحاضرين في برامج التدريب.

---

(1) محمد عبد الفتاح، ياغي، "البرامج التدريبية اثناء التنفيذ : دراسة ميدانية تطبيقية" تنمية الرافدين، العدد٢، ١٩٨٧م، ص ص٢٩-٦٩.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول دور معهد الإدارة العامة في توطين الوظائف الإدارية بسلطنة عمان، وذلك من خلال ما يقوم به المعهد من أنشطة تدريبية لكافة المستويات الإدارية وللفترات الزمنية المختلفة وحسب أنواع التدريب ومجالاته، ومعرفة أي هذه الفعاليات والبرامج كان لها الأثر الأكبر في المساهمة في عملية التوطين. إلا انه لا يمكن ان يكون هناك توطين و إحلال العمالة العمانية مكان العمالة الوافدة في الوظائف الإدارية، إذا لم يسبق هذه العملية عملية تنمية وتدريب الأفراد العمانيين العاملين في الجهاز الإداري و إعدادهم إعداداً علمياً وعملياً. وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب القائم على أسس علمية والمنطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية. وفقا لمتطلبات عملية الإحلال(التوطين) من جهة ومتطلبات التنمية الإدارية من جهة ثانية.

لذلك تأتي هذه الدراسة للوقوف على ما حققه المعهد في هذا المجال والتعرف على المساهمة الفعلية للمعهد في عملية التوطين و الإحلال القوى العاملة العمانية في الوظائف الإدارية محل العمالة الوافدة. ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤلات التالية والتي تمثل في مضمونها مشكلة البحث.

أولاً: ما هو الدور الذي يقوم به المعهد في عملية تدريب العاملين بالجهاز الإداري في سلطنة عمان. والذي يتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. هل استطاع المعهد من خلال برامجه التدريبية أن يشمل كافة الأجهزة الحكومية، أم اختصر على عدد محدود منها؟
٢. هل استطاع المعهد أن يدرب كافة المستويات الإدارية أم كان دوره مقتصراً على مستويات دون أخرى؟
٣. هل مجالات التدريب التي يقوم بها المعهد متمشية مع الاحتياجات الفعلية للجهاز الإداري بالسلطنة؟

ثانياً: ما هو الدور الذي يقوم به المعهد في عملية توطين الوظائف بالجهاز الإداري في سلطنة عمان. والذي يتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. هل استطاع المعهد أن يسهم في عملية توطين الوظائف من خلال أنشطته التدريبية المختلفة؟

٢. إذا كان المعهد قد ساهم في عملية التوطين فما مدى هذه المساهمة؟

٣. هل مساهمة المعهد في عملية التوطين شملت كافة المستويات الإدارية؟

٤. ما هي البرامج التدريبية التي كان لها الأثر الأكبر في المساهمة في عملية توطين الوظائف؟

ثالثا: ما هي المعوقات التي يواجهها معهد الإدارة العامة في تدريب وتنمية القوى العاملة العُمانية وإحلالها محل العمالة الوافدة.

فرضيات الدراسة:

تفترض هذه الدراسة الفرضيات التالية:

١- الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة أمامية) وبين الدور الذي يقوم به معهد الإدارة العامة في توطين الوظائف وفقاً لآراء أفراد العينة.

٢- الفرضية الثانية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجالات التدريبية التي ينفذها المعهد والمتمثلة في (التدريب الكتابي والتدريب المالي وتدريب شؤون الأفراد) وبين عملية توطين الوظائف من وجهة نظر الأشخاص الملتحقين بهذه الدورات.

٣- الفرضية الثالثة

يوجد إسهام دال إحصائيا للتدريب حسب النوع والذي يشتمل على (التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي التأهيلي) وانعكاسات ذلك على عملية توطين الوظائف الإدارية بسلطنة عمان.

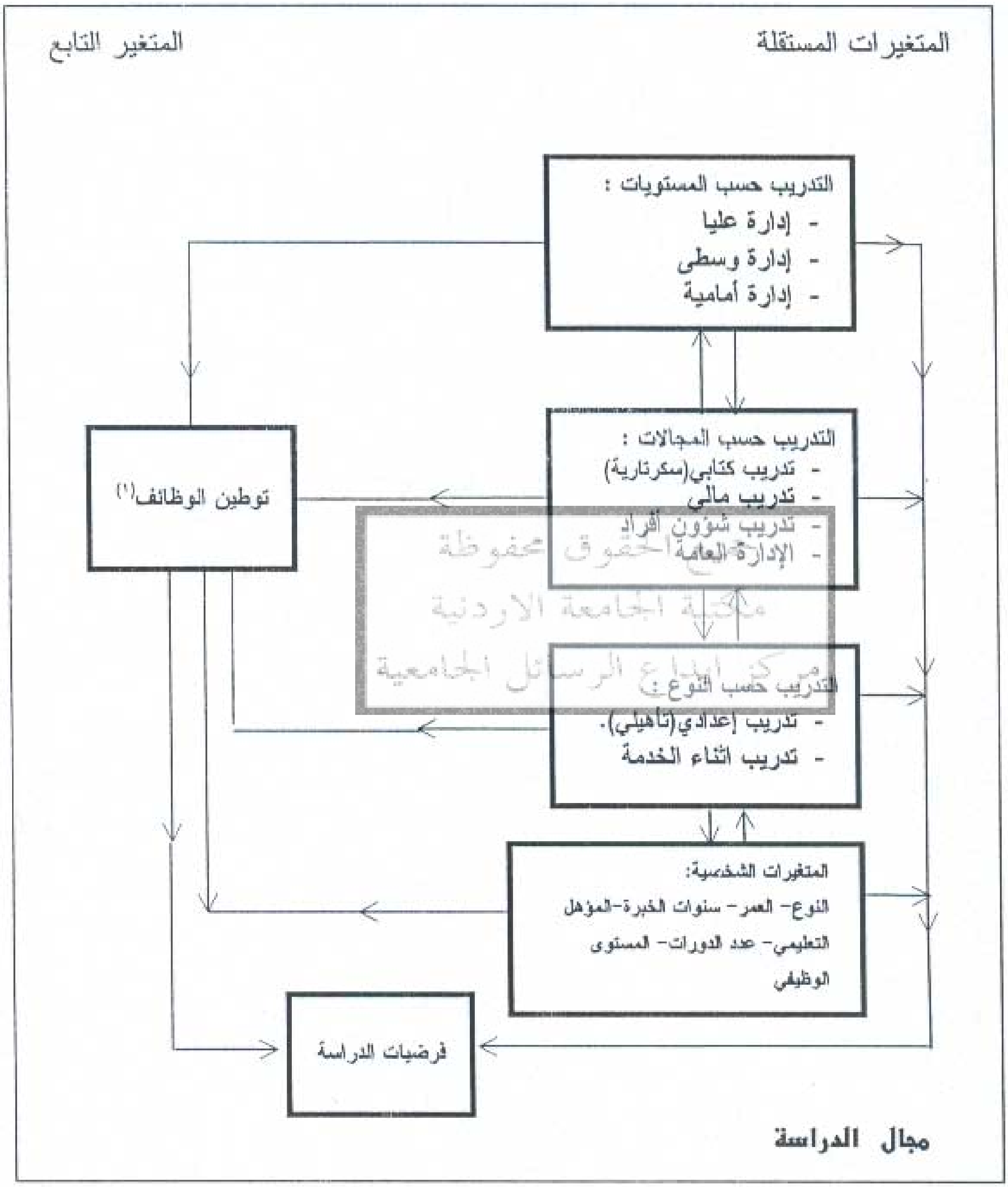
٤- الفرضية الرابعة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية المشتملة على (النوع -العمر- سنوات الخبرة - المؤهل التعليمي -عدد الدورات التدريبية - المستوى الوظيفي-) وبين دور المعهد في توطين الوظائف الإدارية.

واشتملت الدراسة على متغيرات مستقلة وأخرى تابعة حسب الرسم الموضح بالشكل رقم(١).

الشكل رقم (١)

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والعلاقة بينهما (١)



(١) **توطين الوظائف:** هي عملية إحلال القوى العاملة العُمانية محل العمالة الوافدة في الوظائف الإدارية، ويطلق عليها تعمين الوظائف.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية، حيث كان عدد هـذه الوزارات والمؤسسات التي شملتها الدراسة (٢٩) هيئة حكومية من أصـل (٥٨) هيئـة حسـب إحصائيات عام ١٩٩٦ تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، حيث كانت المسافة بيـن كل هيئة وأخرى رقم واحد فقط فجاءت الأرقام على النحو التالي: ٢،٤،٦،٨،١٠،...وهكذا. وقـد تم توضيح هذه الأجهزة في الجدول رقم (٢٣).

الجدول رقم (٢)

الجهات الحكومية بالعينة

مسلسل	الجهات	مسلسل	الجهات
-١	وزارة الداخلية.	-١٦	معهد الإدارة العامة.
-٢	وزارة المالية.	-١٧	وزارة الكهرباء والمياه.
-٣	وزارة الاقتصاد الوطني.	-١٨	وزارة الصحة.
-٤	وزارة الإسكان.	-١٩	وزارة النفط والغاز.
-٥	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.	-٢٠	الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية.
-٦	وزارة العدل.	-٢١	وزارة موارد المياه.
-٧	وزارة الشؤون الدينية.	-٢٢	وزارة الخدمة المدنية.
-٨	سوق مسقط للأوراق المالية.	-٢٣	وزارة البلديات الإقليمية والبيئة.
-٩	اللجنة العليا للمؤتمرات.	-٢٤	وزارة الزراعة والثروة السمكية.
-١٠	المحكمة الجزائية.	-٢٥	غرفة تجارة وصناعة عُمان.
-١١	وزارة الشؤون القانونية.	-٢٦	جامعة السلطان قابوس.
-١٢	وزارة البريد والبرق والهاتف.	-٢٧	وزارة التجارة والصناعة.
-١٣	مجلس المناقصات.	-٢٨	لجنة التدريب المهني والعمل.
-١٤	وزارة التراث القومي والثقافة.	-٢٩	اللجنة العليا لتخطيط المدن.
-١٥	الهيئة القومية للكشافة والمرشدات.		

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون في الوزارات والمؤسسات الحكوميـة التي شملتها الدراسة والبالغ عددها (٢٩) هيئة حكومية، الذين التحقوا بدورات تدريبية في معـهد الإدارة العامة حيث تكونت عينة الدراسة النهائية من (١٣٩٦) شخصاً تم توزيع الاستبانة عليـهم، وكان العدد الراجع من هذه الاستبانات الصالح لأغراض التحليل (٩٤٣) شكلت نسـبة مقدارهـا ٦٧,٦٪ وهي نسبة جيدة للدراسة.

أداة الدراسة

من اجل تحقيق غرض هذه الدراسة تم تطوير إستبانة خاصة هدفت إلى تحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت من جزئين. يحتوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية عن الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان والذين خضعوا لدورات تدريبية في معهد الإدارة العامة حيث احتوت هذه المعلومات على الجنس والعمر وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وعدد الدورات التدريبية والمستوى الوظيفي ونوعية الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف بالمعهد.

واحتوت في جزئها الثاني على سبعة وثلاثون فقرة على مقياس ليكرت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة حيث تقيس هذه الفقرات ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

١ -الفقرات ١-١١ تقيس دور المعهد في عقد الدورات والندوات والتنمية الإدارية وتقديم الاستشارات والأبحاث

٢-الفقرات ١٢-٢٩تقيس دور المعهد في توطين الوظائف

٣-الفقرات من ٣٠-٣٧ تقيس المعوقات التي تواجه المعهد في تنفيذ الأبعاد السابقة

صدق الأداة وثباتها

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس وتم تحكيمها لتكون بالشكل التي هي عليه. أما عن ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي حيث يظهر الجدول رقم (٢٣)معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) للمجالات جميعها وللاستمارة كاملة ولكل مجال على حدى فكانت مرتفعة وتزيد عن (٨٠ ٪) مما يعني أن ثبات الأداة لقياس الأهداف المرجوة كان عالياً.

جدول رقم (٣)

معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لمجالات الدراسة

المجال	الفا
دور المعهد في التنمية الإدارية	٪٨٧
دور المعهد في توطين الوظائف	٪٨٥
المعوقات التي تواجه المعهد	٪٨١
الاتساق الكلي	٪٨٢

إجراءات تصحيح الاستبانة

تم تحويل الاستجابات على مقياس القبول إلى الأعداد من ١إلى ٥ حسب درجات القبول التي تضمنها المقياس من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة" وفي غياب توزيع معياري، يمكن تصنيف الاستجابات إلى ثلاثة مستويات: عال، ومتوسط، ومتدن، على أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة قبول، ويقابلها العدد (٣). وبذلك يكون المدى من (١ إلى ٢,٥) دالاً على مستوى قبول متدنٍ عن الفقرة، ويكون المدى من (٢,٥إلى٣,٥) دالاً على مستوى قبول متوسط عن الفقرات، ويكون المدى من (٣,٥ إلى ٥) دالاً على مستوى عالٍ من القبول.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الحاسوب وبرنامج (+Spsspc) لاستخراج النتائج حيث تم إدخال الاستبيانات وتفريغها على الحاسوب وتم استخراج النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة وفقراتها. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova) واختبار (ت) لدراسة الفروقات في اتجاهات العينة نحو دور المعهد سواء في تنمية وتدريب العاملين أو توطين الوظائف أو حول المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة حسب آراء العينة وحسب خصائصهم الشخصية.

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وتحديد عينتها، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٣٩٦) من خلال زيارات للوزارات والمؤسسات الحكومية في العاصمة مسقط، ومقابله أفراد عينة الدراسة وتوضيح التعليمات شفوياً، إضافة للتعليمات المكتوبة على الاستبانة، وطلب استجابتهم على كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب حسب السلم الخماسي لكل فقرة. كما بين الباحث ان إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة ولن تكون إلا لأغراض البحث العلمي ودعاهم إلى الإجابة بموضوعية وروية من اجل توخي الحرص في الحصول على معلومات صادقة قدر الإمكان. وقد تم توزيع (١٣٩٦) استبانة عشوائياً على جميع أفراد العينة الذين تم تحديدهم، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٩٨٠) استبانة فيما تم استبعاد (٣٧) استبانة منها بسبب نقص الإجابات. وبذلك كانت الاستبانات الداخلة في التحليل (٩٤٣) استبانة بنسبة (٦٧,٦٪) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة لأغراض الدراسة.

الفصل الأول

التطور التنظيمي والوظيفي لمعهد الإدارة العامة وتركيبة الموظفين وتوطين الوظائف

نشأة المعهد وتطوره

أولاً: نشأة المعهد

تعتبر التنمية الإدارية جزءاً لا يتجزأ من التنمية الشاملة، إذ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذين المفهومين، وقد عبر عن هذه الحقيقة السيد برايس جيتنجر Brais Getengar[١] في مقاله المنشور في شهر أكتوبر ١٩٨٤ بالمجلة الشهرية التي يصدرها معهد التنمية الاقتصادية، التابع للبنك الدولي للإنشاء والتعمير، حيث ربط في مقاله بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبين التنمية الإدارية، وقام بتوضيح العلاقة الوثيقة التي تفسر اهتمام معهد التنمية الاقتصادية بمؤسسات التدريب بمختلف دول العالم[٢]. وفي نفس الموضوع نلاحظ أن بعض الباحثين أمثال أحمد رشيد يرون أن الاستقلال السياسي لا يكتمل إلا بوجود تنمية اقتصادية ترجع إلى ضآلة الخبرات الإدارية والفنية التي تحتاجها التنمية الاقتصادية في الدول النامية[٣].

ولا شك في أن الدور الذي يقتضي أن يلعبه الإداري المؤهل في دفع التنمية وإنجاحها لعلى قدر كبير من الأهمية والخطورة لأنه لا يمكن لأي دولة مهما تعاظمت إمكانياتها المادية، وتأكدت إرادتها على تحقيق الإنماء الشامل لشعبها على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي أن تحقق كثيراً ما لم تتوفر لها الإدارة المؤهلة للاضطلاع بتلك المهمة، ولا يمكن تأهيل هذه الإدارة إلا عن طريق الإعداد والتدريب والتثقيف[٤].

وتأكيداً للحقائق المذكورة أعلاه، واستجابة للضغوطات المتزايدة على الإدارات العمانية لدفع مستوى الأداء، فقد اهتمت حكومة سلطنة عمان بالتنمية الشاملة منذ توليها مقاليد الأمور عام ١٩٧٠م. وكما لا يخفى على كل متتبع لمسيرة التنمية الإدارية في سلطنة عمان، فإن سنة ١٩٧٠ تعتبر بداية النهضة لعمان الحديثة. فقبل هذا التاريخ كانت البلاد تفتقر إلى المكونات

---

(١) تم تعيينه حديثاً من قبل البنك الدولي مستشاراً لإنشاء المعاهد.

(٢) برايس جتنجر "ماذا تعرف عن استراتيجية إنشاء المؤسسة التدريبية" (ترجمة وعرض، محمد فريد أبو النجا)، نقلاً عن، محمد فريد أبو النجا، الإداري، السنة ٧، العدد ٢٠، مارس ١٩٨٥م، ص ص ١٢٣-١٢٤.

(٣) أحمد رشيد، مشاكل تطبيقية في إدارة المؤسسات العامة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧١م، ص ص٤٥-٤٧.

(٤) المركز الإقليمي للدراسات والأبحاث، المكتبة الإدارية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة، الطبعة الأولى بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٠م، ص٥.

الأساسية التي نجدها عادة في أية دولة حديثة، والمؤسسات الحكومية التي كانت موجودة يمكن اعتبارها بمثابة دوائر بسيطة التنظيم تتلخص مهامها في القيام بالوظائف التقليدية مثل الدفاع والأمن وجباية الضرائب[١]. وعليه، فاعتباراً من يوليو ١٩٧٠ بدأت عجلة الحياة تدور بسرعة كبيرة، وبدأت ملامح التنمية بالظهور، واتصفت بالشمولية حيث ارتفع عدد المدارس وزاد عدد المستشفيات واتسعت شبكات الطرق وبدأ يتحسن المستوى في مجال تشييد النوادي ومراكز الرعاية الاجتماعية وغير ذلك من مظاهر ومؤشرات التنمية. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إنشاء جهاز إداري قادر على تفعيل هذه المنجزات والتفاعل معها وذلك من خلال العنصر البشري المدرب والمؤهل للقيام بهذه المهام والمسؤوليات كل في مجال اختصاصه[٢].

وتمشياً مع هذه التطورات والنهوض بعملية التنمية قامت الحكومة العمانية بفتح باب التوظيف على مصراعيه وبدأت تستقبل أو بالأحرى تبحث عن طالبي الوظائف الحكومية بالحد الأدنى من التعليم، وفي كثير من الأحيان بدون مؤهلات علمية حيث بلغت نسبة الموظفين غير الحاصلين على مؤهلات ٧٠٪ تقريباً من إجمالي المعينين قبل عام ١٩٧٥م[٣]. والإحصائيات الرسمية تؤكد هذا الاتجاه حيث تشير إلى أن عدد الموظفين بالجهاز الإداري في سنة ١٩٧٠ لم يكن يتجاوز ١٦٣٠ موظف غير أن هذا العدد بدأ يتزايد ويرتفع إلى ان وصل في عام ١٩٧٧ إلى ١٧٢٦٩ موظف[٤]، أي بزيادة بلغت ١٠٥٩,٤٪.

ويلاحظ هنا أنه بالرغم من هذه الزيادة المعتبرة في التوظيف، فإن الحكومة العمانية وجدت نفسها مضطرة للاستعانة بالعمالة الوافدة المؤهلة لسد العجز الموجود في مختلف المناصب الإدارية بالمؤسسات العامة. ويلاحظ أنه منذ ١٩٧٠ والعمالة الوافدة تسير في خط متواز مع العمالة الوطنية، حيث كان عدد العمال غير العمانيين في الجهاز الحكومي عام١٩٧٠

---

(١) ناصر محمد الصائغ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الطبعة الأولى، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦م، ص ص٥١٤، ٥١٥.

(٢) سلطنة عمان، مجلس التنمية، خطة التنمية الخمسية الأولى، ١٩٧٦-١٩٨٠م، ص ص ٩-١٧.

(٣) ناصيف عبد الخالق، دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري عمّان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٩م، ص٤٢.

(٤) سلطنة عمان، مجلس التنمية -الأمانة العامة- المديرية العامة للإحصاءات الوطنية، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار الخامس عشر، نوفمبر ١٩٩١م، ص ١٠٧.

(١٢٠) عاملاً، ثم قفز فجأة هذا العدد في عام ١٩٧٧ إلى (٩٤٩٦) عاملاً[١]. أي أنه سجل ارتفاعاً بنسبة زيادة بلغت ٧٩١٣,٣٪.

ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نأخذ صورة مصغرة عن معضلة التنمية في سلطنة عمان في عقد السبعينات وخاصة في ذلك الوقت الذي كانت فيه الحكومة تسعى لتحقيق تنمية شاملة. فقد كان الجهاز الحكومي يتصف بما يلي:

١-جهاز حديث بدأ من الصفر تقريباً.

٢-نسبة التعليم متدنية إن لم تكن معدومة.

٣-وجود عمالة وافدة بأعداد كبيرة ومتزايدة.

٤-نقص هائل في القيادات الإدارية المؤهلة لشغل مناصب عليا.

ورغبة من الحكومة في التغلب على هذه الصعاب، فقد ارتأت ضرورة إنشاء مؤسسة تقوم بتدريب وتأهيل العنصر البشري في الجهاز الإداري، وتحقيق الغاية المرجوة المتمثلة في رفع كفاءة الأفراد العاملين وتحسين أدائهم، والعمل على الحد من استخدام العمالة الوافدة وإحلال العمالة الوطنية محلها. وتمشياً مع هذا الاتجاه، قامت حكومة سلطنة عمان علم ١٩٧٧م بإنشاء معهد الإدارة العامة كمؤسسة متخصصة تعني بشؤون التدريب والتأهيل لتحقيق التنمية الإدارية، وتحددت هوية المعهد كهيئة علمية تتمتع بشخصية اعتبارية بموجب المرسوم السلطاني رقم١٨/٨٠ بتاريخ ١/٣/١٩٨٠[٢].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن معهد الإدارة العامة ليس المؤسسة الوحيدة التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف بل هناك أجهزة ومؤسسات أخرى في الدولة تسعى إلى تكوين وتدريب العاملين فيها وذلك في تخصصات أخرى، بحيث يتحسن مستوى الأداء في كل مؤسسة حكومية. وتتمثل هذه الأجهزة الحكومية التي لها علاقة قوية بالتدريب في ديوان شؤون الموظفين الذي تحول في عام ١٩٨٨ إلى وزارة الخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم

---

[١] سلطنة عمان، مجلس التنمية -الأمانة العامة- المديرية العامة للإحصاءات الوطنية، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار السادس عشر، ديسمبر ١٩٩٢م، ص١٠٧.

[٢] عوض رزق الله أحمد، "إدارة التنمية والإصلاح الإداري بسلطنة عُمان: الواقع والطموح"، الإداري، السنة٨، العدد٢٦، سبتمبر١٩٨٦م، ص٤٢.

٨٨/١٧ المؤرخ في ٢١ فبراير ١٩٨٨م، ومجلس الخدمة المدنية[١] ووزارة التعليم العالي، واللجنة العليا للتدريب المهني والعمل.

وعليه، فإن بداية إنشاء معهد الإدارة العامة في شهر نوفمبر ١٩٧٧ كانت بمثابة الانطلاقة الحقيقية لعمليات التدريب والتكوين في الجهاز الإداري بسلطنة عمان.

ثانياً: تطور المعهد

إن التطور الذي رافق الجهاز الإداري بسلطنة عمان، والذي كان انعكاساً لزيادة تدخل الدولة في تقديم الخدمات وتنظيم الجهاز الإداري على المستوى الداخلي، والانفتاح على العالم الخارجي، نتج عنه توسع في إنشاء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وزيادة عدد العاملين فيها من (١٧٢٦٩) في عام ١٩٧٧ إلى (٢٣٤٤٥) في عام ١٩٨٠. كما حصل تطور مماثل في القوى العاملة الوافدة حيث ارتفع عدد العاملين من ٩٤٩٦ في عام ١٩٧٧ إلى ١٥٣٩٥ في عام ١٩٨٠م، ونظراً لهذا التزايد السريع في عدد العاملين بالجهاز الحكومي فقد اقتضى الأمر إدخال تعديلات على معهد الإدارة العامة وتوسيع نطاق عمله وذلك لتمكينه من القيام بمهامه ومسؤولياته المناطة به، حيث أصبحت هذه المهام أكبر مما كانت عليه، وأصبح مطالب بتدريب عدد أكبر من العاملين وإجراء البحوث العلمية والميدانية في مجال الإدارة العامة وعقد المؤتمرات وإدارة حلقات النقاش لبحث المشاكل الإدارية، وكذلك تدعيم العلاقات في ميدان الإدارة العامة بين السلطنة والمؤسسات المماثلة، وتوفير المعلومات الحديثة في مجال الإدارة ووضعها في متناول القراء والباحثين. فالقيام بهذه المهام يتطلب أن تتوفر للمعهد سلطة الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المناسبة. لذلك صدر المرسوم السلطاني رقم ٨٠/١٨ المؤرخ في ٢٥ فبراير ١٩٨٠ الخاص بإنشاء معهد الإدارة العامة، والذي منح بموجبه المعهد الشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي[٢].

---

[١] عبد الخالق، مرجع سابق، ص ص ٣١-٦١.

[٢] سلطنة عمان، مكتب نائب الوزراء للشؤون القانونية، مرسوم سلطاني رقم ٨٠/١٨، "بإنشاء معهد الإدارة العامة"، الجريدة الرسمية لسلطنة عمان: لسنة ٢٩، العدد١٨٩، مارس ١٩٨٠م، ص٢٨.

وترجع اعتبارات إنشاء المعهد بمرسوم سلطاني إلى:

١-ارتباط المعهد مباشرة بالقيادة العليا في البلاد.

٢-إعطاء صلاحيات واسعة للمعهد لكي يكون مركزاً للعمل الإبداعي.

٣-منح المعهد الشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي.

٤-تفعيل دور المعهد في تعامله مع الوحدات الحكومية الأخرى.

وباختصار فقد حدد تنظيم الجهاز الإدارة للدولة مهام كل جهاز إداري حكومي بحيث تقوم الوزارات بتنفيذ القوانين والمراسيم الصادرة وتطبيق السياسات والخطط المقررة في مجال نشاطاتها. أما دور المعهد فيتمثل في تدريب العاملين وتأهيلهم للقيام بمهامهم على أحسن وجه ممكن، وذلك سواء بطلب من الوزارات أو بطلب من الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية التي يقوم بإعدادها معهد الإدارة العامة العماني. كما يلاحظ على هذا القانون بأنه جعل سلطة الإنشاء والإلغاء والتعديل بمقتضى مرسوم سلطاني ومن ثم يتوفر الإطار الاستراتيجي للجهاز الإداري صفة الاستقرار، حيث أن تغييره أو تعديله يتم بأداة تشريعية عالية المستوى[١].

ونتيجة لإقبال المؤسسات الحكومية على التوظيف وتدريب موظفيها، فقد قامت الحكومة العمانية بتخصيص أموال معتبرة للتدريب حيث ارتفعت موازنة المعهد بالنسبة للمصروفات المتكررة والرأسمالية من (٢٦٤٠٩٣) ريال عماني عام ١٩٧٨ إلى (٣١٢٦٥٨) ريال عماني عام ١٩٨٠ أي بزيادة بلغت ١١٨٪ مقارنة مع سنة الأساس. وفي المجال الإداري ارتفع عدد العاملين من ٤٢ عام ١٩٧٨/٧٧ إلى ٥٦ عاملاً عام ١٩٨٠[٢]، كما ارتفع أعضاء الهيئة العلمية من ١٠ إلى ١٥ عام ١٩٨٠، وزاد عدد الموظفين الإداريين من ١٧ إلى ٢١ عام ١٩٨٠، وصار موظفو الخدمات ٢٠ بدلاً من ١٥ عام ١٩٨٠م.

وانعكست الزيادة في قدرات المعهد بشكل إيجابي على أنشطة المعهد كافة. ففي مجال التدريب ارتفع عدد الفعاليات التدريبية بالمعهد من ١٣ فعالية عام ١٩٧٧ إلى ٢٦ فعالية عام

---

[١] الصائغ، مرجع سابق، ص٥٢١.

[٢] إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات معهد الإدارة العامة خلال ١٥ عاماً ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٢م"، ص ص ٢٥٤-٢٥٦.

١٩٨٠م، أي بنسبة ١٠٠٪ بالمقارنة لسنة التأسيس وارتفع عدد المشاركين في برامج المعهد من ٣٢ مشاركاً عام ٧٨/٧٧ إلى ٤٧٩ مشاركاً عام ١٩٨٠ أي زيادة بنسبة ١٤٩٦,٩٪ مقارنة مع سنة التأسيس. وزاد عدد الكتب العربية والأجنبية المقتناه من ١٣٧٠ كتاباً عام ١٩٧٨ إلى ٤٢٥٤ عام ١٩٨٠. وفي مجال التعاون العربي والدولي ارتفع عدد المشاركة في اللقاءات والمؤتمرات خارج السلطنة من مرة واحدة عام ١٩٧٩ إلى ٤ مرات عام ١٩٨١م[١].

واستمر المعهد في مواكبة التطور والتوسع في مهام الدولة وإنشاء المزيد من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي ارتفع عددها من ١٧ وزارة عام ١٩٧٦[٢] إلى ٥٨ هيئة حكومية عام ١٩٩٠، وارتفع عدد الموظفين إلى ٤٧٥٠٠[٣]. وذلك بالرغم من الانخفاض الذي طرأ على النشاط الاقتصادي عام ١٩٨٦م نتيجة لانهيار أسعار النفط الذي نتج عنه انخفاض الإنفاق الحكومي واتجاه القطاع الحكومي إلى الاستغناء عن بعض العمالة الوافدة[٤] وإحلال العمانيين محلهم.

كما تأثر نشاط المعهد في الثمانينات بعوامل أخرى مثل إلغاء ديوان شؤون الموظفين" واستحداث وزارة الخدمة المدنية عام ١٩٨٨. كل هذه التطورات زادت من الضغط على معهد الإدارة العامة في عملية التدريب والتأهيل، والتعامل مع العالم الخارجي لتعزيز العلاقات الخارجية وتكثيف جهوده في نشاط التوثيق والنشر. والحقيقة لم يقتصر الأمر على التدريب والتأهيل، بل أصبح المعهد مطالباً بأنشطة أخرى كالزيادة في عدد الاستشارات والبحوث والدراسات. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، تقرر أن يتم استحداث وإدخال مزيد من التعديلات على المعهد كزيادة عدد العاملين، والمخصصات المالية، وزيادة عدد الأقسام.

---

(١) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات معهد الإدارة العامة خلال ١٥ عاماً ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٢م، ص ص ١٩-٢٤٨.

(٢) الخطة الخمسية ١٩٧٦-١٩٨٠، مرجع سابق، ص١٢٩.

(٣) سلطنة عمان، مجلس التنمية الأمانة العامة، خطة التنمية الخمسية الرابعة ١٩٩١-١٩٩٥م، ص١٤٥.

(٤) أمة اللطيف شيبان "ملامح تطور جهاز الخدمة المدنية في الخطة الخمسية الثالثة للتنمية"، الإداري، السنة ١٢، عدد خاص ٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م، ص ص ٢١-٢٢.

لذلك جاء المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٤٢ المؤرخ في ١٤/مايو ١٩٩٠م. تأكيداً لهذه التطورات، حيث قضى المرسوم بإعادة تنظيم معهد الإدارة العامة[1]. ووضعه تحت إشراف وزير الخدمة المدنية، وذلك نظراً لتماثل مهام ومسؤوليات المعهد مع مهام ومسؤوليات وزارة الخدمة المدنية. ونتيجة لهذا الدمج فقد ارتفع عدد العاملين بالمعهد من ٥٦ عام ١٩٨٠ إلى ٩٢ موظف عام ١٩٩٠، وارتفعت المخصصات المالية من (٣١٢٦٥٨) ريال عماني عام ١٩٨٠ إلى (٦٣٧٠٠١) ريال عماني أي بزيادة بلغت نسبتها٢٠٣,٧٪.

وبطبيعة الحال، فقد رافق هذه الزيادة زيادة مماثلة في أنشطة المعهد حيث ارتفع عدد الفعاليات التدريبية من ٢٦ فعالية عام ١٩٨٠ إلى ٣٥ فعالية عام ١٩٩٠، وارتفع عدد المشاركين من ٤٧٩ مشاركاً إلى ٧١٥ مشاركاً، وكذلك بالنسبة للأنشطة الأخرى. ففي مجال البحوث والدراسات لم يكن للمعهد نشاط يذكر في عام ١٩٨٠م لكن في عام ١٩٩٠ استطاع أن يقوم بإنجاز ٩ أبحاث وارتفع عدد الدوريات من ١٨ دورية إلى ٦٥ دورية عام ١٩٩٠. وفي مجال التعاون والنشاط على المستوى العربي والدولي، فقد ارتبط المعهد بعلاقات علمية مع المؤسسات الإقليمية، والعربية والدولية، ومنها المنظمة العربية للتنمية الإدارية والمركز العربي للتطوير الإداري، ومعاهد الإدارة العامة بالدول العربية، والمعهد الملكي البريطاني للإدارة العامة، والرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العامة ... الخ[2]. هذه المراحل التي مر بها معهد الإدارة العامة باختصار. الشكل رقم (٢) يوضح التطور في افتتاح الأقسام العلمية.

---

(1) سلطنة عمان، مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، مرسوم سلطاني رقم ٩٠/٤٢ "بإعادة تنظيم معهد الإدارة العامة"، الجريدة الرسمية لسلطنة عمان: لسنة ١٩، العدد ٤٣١، مايو ١٩٩٠م، ص١٤.

(2) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، إنجازات المعهد خلال ١٥ عاماً، مرجع سابق، ص ص ١٥-٢٤٧.

الشكل رقم (٢)

التطور في افتتاح الأقسام العلمية

الأقسام العلمية / السنوات	الإدارة المالية	التدريب الكتابي	اللغة الإنجليزية	إدارة شؤون الأفراد	التوثيق والنشر	البحوث	التنظيم وطرق العمل	الإدارة العامة	الإدارة المحلية	البحوث والاستشارات	معينات التدريب والكمبيوتر[1]
٧٨/٧٧	O	O	O								
١٩٧٩م	O	O	O	O	O	O					
١٩٨٠م	O	O	O	O	O	O	O	O			
١٩٨١م	O	O	O	O	O	O	O	O			
١٩٨٢م	O	O	O	O	O		O		O		
٨٤/٨٣	O	O	O	O	O		O		O		
٨٦/٨٥	O	O	O	O	O		O		O	O	O
٨٧/٨٦	O	O	O	O	O		O		O	O	O
٨٨/٨٧	O	O	O	O	O		O		O	O	O
٨٩/٨٨	O	O	O	O	O		O		O	O	O
٩٠/٨٩	O	O	O	O	O		O		O	O	O
١٩٩١م	O	O	O	O	O		O		O	O	O
١٩٩٢م	O	O	O	O	O		O		O	O	O

(١) تم فصل معينات التدريب بعد ذلك عن الحاسب الآلي.

المصدر: إدارة البحوث، إنجازات معهد الإدارة العامة خلال ١٥ عام، مرجع سابق، ص٦٨.

نظام المعهد وأهدافه

أ. نظام المعهد:

نصت المادة (١) من قانون إنشاء معهد الإدارة العامة على أن "معهد الإدارة العامة هيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي".

ومن واقع هذا النص يتضح أن لمعهد الإدارة العامة دوراً مهماً ومسؤوليات جسام استدعت منح المعهد سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها دون الرجوع إلى أية جهة مركزية. والذي يملك هذه السلطة هو مجلس إدارة المعهد، بموجب المادة (٥) من المرسوم التي تنص على أن: "يكون للمعهد مجلس إدارة يتولى تصريف شؤونه والإشراف على نشاطه ... وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئ المعهد من أجلها". وانطلاقاً من هذه المادة فقد مارس مجلس الإدارة سلطة رسم السياسات العامة وإعداد اللوائح المالية والموافقة على مشروع موازنة المعهد، والنظر في التقارير الدورية المتعلقة بالمركز المالي، حيث نصت المواد (١٤) (١٥) بأن يكون للمعهد موازنة خاصة به ملحقة بالموازنة العامة للدولة، **إضافة إلى موارد أخرى تتكون من:**

١- حصيلة رسوم التدريب في حدود ما يقرره مجلس الإدارة.

٢- مقابل أعمال البحوث والاستشارات التي يقدمها المعهد.

٣- ثمن المطبوعات والدوريات التي يصدرها المعهد.

٤- الهبات والإعانات والمنح[1].

كما يتمتع المجلس بسلطات واسعة في مجال إعداد اللوائح الداخلية الخاصة بالشؤون الفنية والإدارية ووضع القواعد الخاصة بشغل وظائف الهيئة العلمية بالمعهد وتحديد مهام وواجبات المسؤولين عن التدريب وكل ما يتصل بشؤونهم الوظيفية، والنظر في التقارير الدورية عن سير العمل. ويتميز المعهد أيضاً بالشخصية المعنوية التي تعطي صاحبها الحق في التقاضي كمدعي أو مدعى عليه وذلك تطبيقاً لمفهوم الشخصية المعنوية في القانون الإداري الذي عرف الشخص

---

(١) الجريدة الرسمية ١٨٩، مرجع سابق، ص١٥.

المعنوي "بأنه كائن قانوني يهدف إلى تحقيق النفع العام، ويتمتع بقدر من امتيازات السلطة العامة على الأشخاص والأموال الواقعة بدائرة اختصاصه[١]. لذلك نصت المادة (٩) على تعيين مدير عام للمعهد يصدر به قرار من رئيس مجلس الإدارة يمنحه صلاحية تمثيل المعهد أمام الغير ولدى جميع الجهات عند التقاضي[٢].

ولكن هذا الاستقلال والشخصية الاعتبارية لا تعني بأي حال من الأحوال خروج المعهد عن إطار الإشراف العام للدولة. فهو يعمل ضمن نطاق السياسة العامة للدولة من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن طبيعة عمل المعهد تقوم على أساس التنسيق والتعاون مع أجهزة الدولة المختلفة وفقاً لمتطلبات التنمية في البلاد.

ب. أهداف المعهد

معهد الإدارة العامة كغيره من الأجهزة الحكومية تم إنشاءه لتحقيق أهداف عديدة ومهمة، وهو يعمل في إطار سياسات عريضة اشتملت على

١- رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.

٢- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.

٣- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة اللازمة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة، وذلك بقصد المساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.

٤- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عمان والمؤسسات المماثلة على المستوى الإقليمي والعربي والدولي.

٥- القيام بنشر وتوثيق وجمع المعلومات الإدارية[٣].

---

[١] ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٣م، ص٩٦.

[٢] الجريدة الرسمية ٤٣١، مرجع سابق، ص١٠.

[٣] الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص١٣

وبالتمعن في السياسات المذكورة أعلاه، نجدها كبيرة في مضمونها وتتصف بالشمولية، حيث أنها بدأت تظهر اهتمامها بالعنصر البشري الذي يشكل الركيزة الأساسية في عملية التنمية، ثم انتقل الاهتمام إلى الأجهزة الإدارية التي يحاول فيها العنصر البشري الإبداع وتقديم أفضل ما لديه من مهارات وكفاءة. كما اتجهت نية المسؤولين في أجهزة الدولة إلى تحقيق أهداف أخرى خارجية تتمثل في تكثيف التعاون الدولي وإقامة اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات العربية والدولية المختصة وذلك بقصد تبادل المعلومات والمشاركة في المؤتمرات وتنظيم دورات لتدريب العاملين في مجالات إدارية محددة.

وباختصار فإن الأهداف العامة للمعهد تتمثل فيما يلي:

١- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة منها والخاصة لكافة المستويات الوظيفية والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها.

٢- وضع وتنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل الخريجين الجدد وخاصة عند الإلتحاق بالخدمة.

٣- وضع التنظيمات اللازمة لجمع وتنظيم المعلومات الإدارية وحفظ الوثائق الإدارية للسلطة.

٤- إصدار المطبوعات والدوريات والبحوث والدراسات المتصلة بنشاط المعهد.

٥- تنظيم المؤتمرات والندوات لبحث المشاكل الإدارية المختلفة ووضع توصيات بأفضل الحلول لها.

٦- المشاركة في المؤتمرات الدولية التي تعقد لبحث المشاكل الإدارية. وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة منها والخاصة لكافة المستويات الوظيفية

ويلاحظ هنا أن نظام المعهد يتميز بـ:

١- عدم التركيز الإداري: حيث أن توزيع الاختصاصات بين أعضاء السلطة الإدارية جاء منصوصاً عليه في قانون الإنشاء.

٢- تفويض السلطة: حيث أجاز القانون تفويض بعض سلطات رئيس مجلس الإدارة القابلة للتفويض إلى مدير عام المعهد. وكما هو معروف، فإن نظام تفويض السلطة الإدارية يعتبر وسيلة لسرعة تحقيق أهداف العمل الإداري[1].

---

(1) أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري، الجزء الأول، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨م، ص١٥٣.

الهيكل التنظيمي للمعهد

يعتبر الهيكل التنظيمي جزءاً مهماً من أجزاء المنظمة، فهو الأداة التي من خلالها نستطيع التعرف على المستويات الإدارية وكذلك السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين، وخطوط الاتصال، ونطاق الإشراف.

كما يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة الأساسية لتحديد المهام وضبط أساليب العمل وذلك بقصد تنسيق الأعمال وتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وقد أكد هذه الحقائق باحثون ومتخصصون في علم الإدارة الذين تعددت تعاريفهم للهيكل التنظيمي، وهناك من عرف الهيكل التنظيمي بأنه شكل تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم، كما عرفه بعض الكتاب بأنه الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية لتحقيق هدف عام مشترك. وبالنسبة لفريق آخر من الباحثين فإن الهيكل التنظيمي هو الشكل الناتج عن تحديد وتجميع العمل وتحديد وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات.

وهذا التعريف الأخير يختلف في الجوهر مع تعريف آخر للهيكل التنظيمي حيث يرى أصحابه أنه عبارة عن تجميع وترتيب للأجزاء المترابطة من أجل تكوين كيان موحد يمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد، وهو عبارة عن الربط بين الواجبات والمهام المحددة في كل متكامل ومتناسق[١].

إلا أنه ومهما اختلفت الصيغ والألفاظ يبقى الاتفاق على النقاط الجوهرية والأساسية وهي الهدف والتخصص والتدرج الهرمي والتنسيق و مراكز السلطة.

وبالنسبة لمعهد الإدارة العامة فقد شكل هيكله التنظيمي الأول عام ١٩٨٠ نموذجاً أساسياً للمهام المناطة به حيث اشتمل على مستويين تنظيميين كانا يلبيان الغاية في تلك الفترة، والمستويات هي:

١. مستوى الإدارة العليا ويتمثل في مجلس الإدارة، والمدير العام.

---

[١] أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، القاهرة :مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦م، ص ص٢٠٥-٢٠٦.

٢. مستوى الإدارة التنفيذية ويتمثل في الأقسام العلمية المختلفة.

وتم تحديد الاختصاصات والصلاحيات لكل مستوى من هذه المستويات على النحو التالي:

أولاً: مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة هو السلطة العليا في المعهد ويتم تعيين أعضاؤه من قبل المشرّع في قانون الإنشاء، وفقاً للنظام المتبع في تحديد مجالس إدارة الهيئات والمؤسسات العامة التي يتم اختيار أعضائها عن طريق الانتخاب أو التعيين أو الجمع بين الطريقتين، ولكل طريقة مزايا وعيوب لا مجال لذكرها في هذا البحث. فالتعيين لا يعني المساس بالسلطات والصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة بقدر ما هو نوع من أنواع التنظيم، وتتمثل مهمة مجلس الإدارة في التركيز بالدرجة الأولى على وضع السياسات العامة للمعهد، وفقاً لما يراه مناسباً وذلك في إطار السياسة العامة للدولة ووفقاً لخطط التنمية الوطنية، مستمداً سلطته من القانون دون الرجوع إلى أية جهة مركزية.

ثانيا: المدير العام

إذا كان مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع السياسات العامة للمعهد، فإنه مسؤول أيضاً عن تعيين مدير عام للمعهد لتنفيذ تلك السياسات المرسومة من طرف المجلس. وحسب النصوص القانونية، فإن مدير عام المعهد يتمتع بصلاحيات كثيرة في مجال صرف أموال المعهد والتوظيف وتقديم التقارير الدورية لمجلس الإدارة الذي من حقه محاسبة المدير العام على كل صغيرة وكبيرة تجري داخل المعهد.

ثالثاً: الأجهزة الإدارية التنفيذية

تعتبر الأقسام المتخصصة هي العمود الفقري للمعهد حيث يتولى رؤساء الأقسام العلمية والهيئة العلمية والموظفون وموظفو الخدمات مهامهم والقيام بتنفيذ السياسات وتحويلها من الجانب النظري إلى الجانب العملي وذلك تحت إشراف المدير العام ومتابعاته اليومية لما يجري في كل قسم. وقد وردت هذه المهام والصلاحيات بشكل محدد منصوصاً عليها في مرسوم إنشاء المعهد ولوائحه الداخلية.

الهيكل التنظيمي المعدل

وقبل الحديث عن الهيكل التنظيمي المعدل عام ١٩٩٠ يجب الإشارة إلى أن العمل بالهيكل التنظيمي القديم استمر حتى عام ١٩٩٤، حيث أن المادة(٢) من مرسوم إعادة التنظيم عام ١٩٩٠م، أو عزت إلى وزير الخدمة المدنية إصدار اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ النظام الجديد، وإلى أن يتم إصدار تلك اللوائح يستمر العمل باللوائح الحالية فيما لا يتعارض مع أحكامه.[1]

إن التعديلات النوعية التي أدخلت على الهيكل التنظيمي للمعهد عام ١٩٩٠ تعتبر بحق نقلة كبيرة نحو تطوير المعهد، وذلك استجابة إلى توسع النشاطات وتنوعها وزيادتها في الكم والكيف، فكمياً أصبح المعهد يطالب بتقديم خدمات متعددة إلى أجهزة حكومية كثيرة تزيد في عددها عن الـ٦٠ جهاز بين وزارة وهيئة حكومية، وفي مجالات عدة، منها التدريب والبحوث والاستشارات وتوفير المعلومات، والعلاقات الخارجية وغيرها، أما في الكيف فالمعهد مطالب بتقديم خدمات في فترة الطفرة والمعلوماتية والتطور العلمي وثورة الاتصالات، فالأجهزة الحكومية في فترة التسعينات تختلف في احتياجاتها المذكورة عن ما كانت عليه في الثمانينات فالتدريب وأساليبه متطور باستمرار والبحوث والاستشارات أصبحت قائمة على أسس علمية كمية، حيث أن الأسلوب النظري أصبح لا يحقق النتائج والأهداف المرجوة، إلا أنه لابد من الجمع بين الأسلوبين لتلافي قصور أحدهما. هذه الحقائق استوجبت استحداث منصب نائب للمدير العام ودعم هذا المنصب بقسم العلاقات العامة يشرف عليه نائب المدير العام ويوجهه وذلك بقصد تقوية العلاقات والتعاون مع المؤسسات الحكومية من ناحية ومن ناحية أخرى فاستحداث هذا المنصب يؤدي إلى وظائف تنظيمية وإجرائية عديدة منها:

١-تخفيف العبء عن كاهل المدير العام.

٢-تنظيم عملية الاتصال بين الدوائر المختلفة والمدير العام.

---

(١) الجريدة الرسمية، ٤٣١، مرجع سابق، ص١٤.

٣-الإسراع في إنجاز الأعمال وتسهيل الإجراءات والتخلص من اختناقات العمل المتراكمة في مكتب المدير العام، وهو ما يعرف باصطلاح عنق الزجاجة.

٤-القيام بالأعمال الروتينية عن المدير العام وتفرغ هذا الأخير إلى الأعمال التخطيطية والسياسة العامة للمعهد.

ولم يقتصر التطوير في الهيكل الجديد على التوسع الرأسي، بل كان هناك توسعاً أفقياً اشتمل على إصلاحات جوهرية، حيث تم إنشاء إدارات تنفيذية تتولى عمليات توجيه الأقسام العلمية المختصة، وتتمتع بصلاحيات إدارية واسعة. وفي هذا الإطار برزت إلى الوجود إدارات هي: إدارة التدريب، والبحوث، والاستشارات، والمعلومات الإدارية، والشؤون المالية والإدارية. وبهذا التوسع الأفقي، استطاعت المديرية العامة للمعهد أن تستجيب لحاجيات مختلف الوزارات والهيئات الحكومية في مجالات التدريب، والقيام بالدراسات والاستشارات وتوفير البرامج التدريبية في نظم المعلومات الإدارية.

ففي الجوانب الاستشارية يقوم المعهد بتقديم الخدمات في المجالات المختلفة ومنها: التنظيم وإعادة التنظيم، تبسيط الإجراءات، تنظيم المحفوظات، تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، الحاسب الآلي، والمخازن، ... وغيرها. وقد نفذ المعهد خلال عام ١٩٩٤ ما يقارب من ثمان استشارات لعدد من المؤسسات الحكومية منها وزارة التراث القومي والثقافة، وبنك عمان للزراعة والأسماك والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية .... وغيرها[1].

ولأهمية نشاط الاستشارات وهو النشاط الذي يتم من خلاله تقديم الحلول المناسبة لحل مشكلات الأجهزة الحكومية، وتمكين هذه الأجهزة من التغلب على مشاكلها التي تواجهها بطرق صحيحة قائمة على أسس علمية، إضافة إلى تحسين الأداء والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وسعياً من إدارة المعهد في تطوير هذه الجوانب والنهوض بنشاط الاستشارات الذي يشكل مصدراً من المصادر المالية المهمة للمعهد. لذلك قام المعهد بإعداد لائحة العمل الاستشاري، وصدر بها قرار وزاري رقم ٩٦/٣١ بتاريخ ١٩٩٦/٦/١٦، ويعتبر

---

(1) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات المعهد لعام ٩٤"، ص٥٧.

هذا المشروع إنجازاً كبيراً للمعهد، فهو من التجارب المحدودة جداً في مؤسسات التدريب والإدارة على مستوى الوطن العربي[1].

وهذا التطور لم يقتصر على نشاط دائرة الاستشارات، بل شمل الدوائر الأخرى، فإيجاد تنظيمات بمستوى دوائر يعني بطبيعة الحال زيادة الخدمات المقدمة من جهة وسرعة إنجاز هذه الخدمات من جهة أخرى، وهذا ما حدث فعلياً كما سبقت الإشارة إليه.

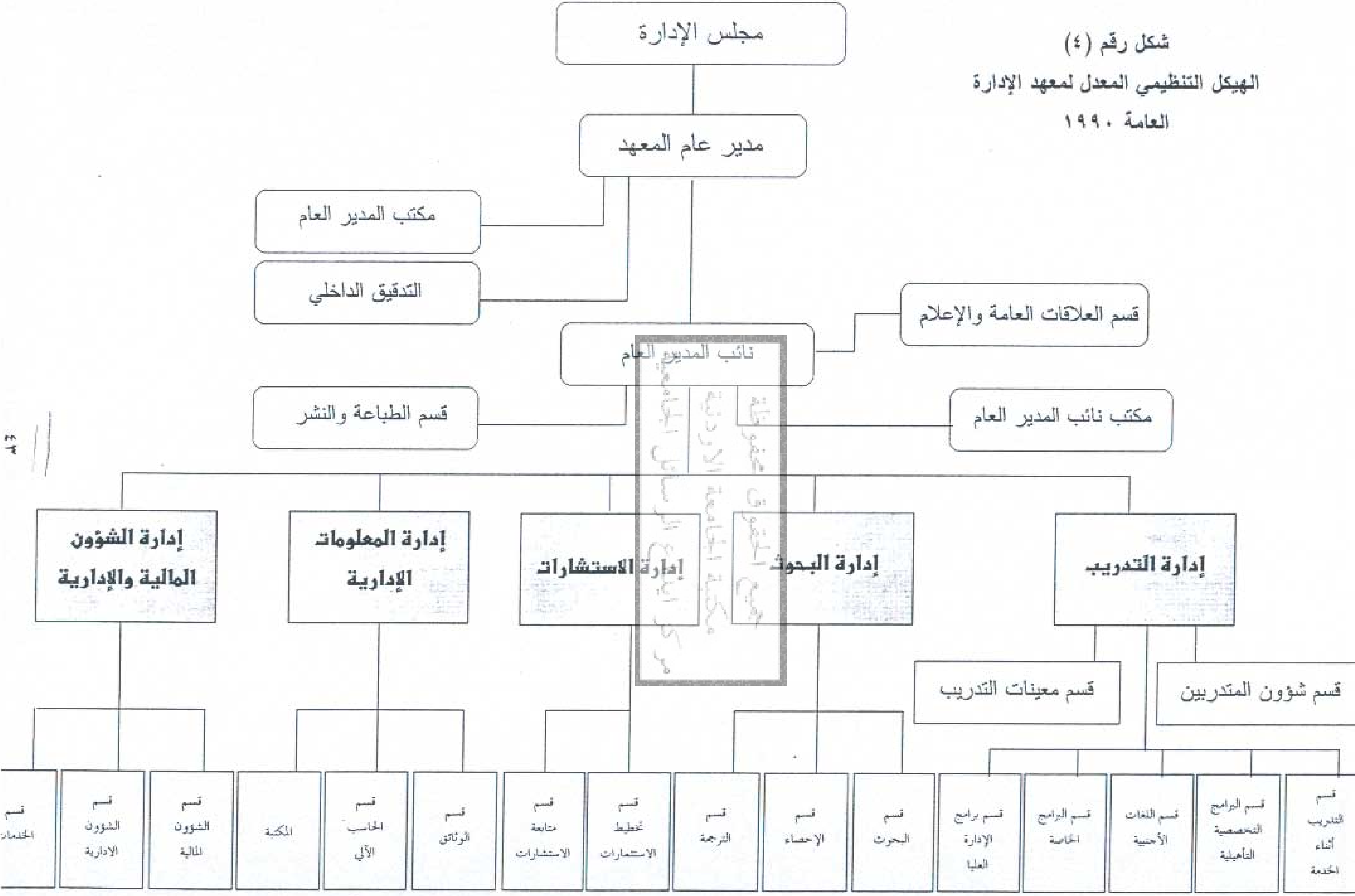
وتأكيداً على ذلك فإن التطورات التي حدثت في معهد الإدارة العامة أثر إعادة التنظيم والتوسعات التي تم الإشارة إليها جاءت كمؤشر لمدى الاهتمام بالمعهد وأنشطته ودوره المهم، وكل تلك التطورات لم تكن بمنأ عن التطورات الحاصلة في الجهاز الإداري بشكل عام، فكل هذه التطورات كانت متماشية بشكل متوازي مع بعضها البعض.

أن الإنجازات التي حققها وما يزال يحققها المعهد والتي ستظل كذلك في المستقبل لا يمكن أن تكون كذلك لولا وجود عناصر بشرية مؤهلة قادرة للقيام بتلك المهام وتحقيق تلك الأهداف، فالعنصر البشري هو المحرك وهو الهدف والوسيلة لذلك كان لا بد من الوقوف على العنصر البشري في معهد الإدارة العامة وبالذات الهيئة العلمية، فتركيزنا على الهيئة العلمية لا يعني أن العاملين الآخرين ليس لهم أهمية بل أن الجميع يعملون ضمن نظام متكامل كل جزء من النظام يؤثر ويتأثر بالجزء الآخر، فالتركيز على الهيئة العلمية أتى من أن الجهود التدريبية والاستشارية والأبحاث تقوم بها الهيئة العلمية بالدرجة الأولى. لذلك سوف تتم الإشارة إلى العاملين عموماً وأعضاء هيئة التدريب خصوصاً.

[1] إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات المعهد لعام ٩٦"، ص٦٧.

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي المعدل لمعهد الإدارة العامة ١٩٩٠



العاملين بالمعهد

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكل منظمة سواء عامة أم خاصة. فهو الذي يوجد التفاعل بين أجزاء المنظمة، وهو بمثابة الوقود أو الطاقة التي تقوم بتحريك أجزاء المنظمة، ودفعها نحو تحقيق الأهداف، فكلما كان هذا العنصر مؤهلاً وقادراً على إحداث هذا التفاعل كلما كتب النجاح للمنظمة واستطاعت الثبات والاستمرارية فمعهد الإدارة العامة يتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، وبالتالي فهو يملك السلطة في اختيار الكفاءات الإدارية المطلوبة وتعيينها، وفقاً لما يراه مناسباً في حدود الإمكانيات المتوفرة لديه بشكل يحقق الأهداف المرجوة.

ينقسم نظام العاملين بالمعهد إلى ثلاث فئات وهي:

١-فئة أعضاء الهيئة العلمية.

٢-فئة الموظفين الإداريين.

٣-فئة المستخدمين (موظفو الخدمات).

وقد تطور عدد العاملين بفئاته الثلاث منذ إنشاء المعهد وحتى الآن، حيث بدء عدد العاملين عام ١٩٧٨/٧٧م بـ (٤٢) موظفاً عمانياً ووافداً، وبلغ عدد أعضاء الهيئة العلمية (١٠) موظفين، والإداريين (١٧) موظفاً. وموظفو الخدمات (١٥) موظفاً والجدول التالي يوضح هذه التطورات.

الجدول رقم (٤)

تطور العاملين بالمعهد حسب نوع الوظيفة والسنوات من ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٦م.

نوع الوظيفة / السنوات	أعضاء الهيئة العلمية		الموظفون الإداريون		موظفو وعمال الخدمات		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٧٨/٧٧	١٠	٢٣,٨	١٧	٤٠,٥	١٥	٣٥,٧	٤٢	١٠٠
١٩٧٩	١٨	٣٣,٣	١٨	٣٣,٣	١٨	٣٣,٤	٥٤	١٠٠
١٩٨٠	١٥	٢٦,٨	٢١	٣٧,٥	٢٠	٣٥,٧	٥٦	١٠٠
١٩٨١	١٤	٢٢,٦	٢٤	٣٨,٧	٢٤	٣٨,٧	٦٢	١٠٠
١٩٨٢	١٩	٢٨,٨	٢٣	٣٤,٨	٢٤	٣٦,٤	٦٦	١٠٠
١٩٨٣	٢٠	٣٠,٣	٢٤	٣٦,٤	٢٢	٣٣,٣	٦٦	١٠٠
١٩٨٤	٢٢	٢٨,٢	٢٩	٣٧,٢	٢٧	٣٤,٦	٧٨	١٠٠
١٩٨٥	٢٢	٢٦,٨	٣١	٣٧,٨	٢٩	٣٥,٤	٨٢	١٠٠
١٩٨٦	٢٢	٢٥,٣	٣٤	٣٩,١	٣١	٣٥,٦	٨٧	١٠٠
١٩٨٧	٢٢	٢٥	٣٥	٣٩,٨	٣١	٣٥,٢	٨٨	١٠٠
١٩٨٨	٢٦	٢٧,٤	٤٠	٤٢,١	٢٩	٣٠,٥	٩٥	١٠٠
١٩٨٩	٣٤	٣٣	٤١	٣٩,٨	٢٨	٢٧,٢	١٠٣	١٠٠
١٩٩٠	٣١	٣٣,٧	٤٠	٤٣,٥	٢١	٢٢,٨	٩٢	١٠٠
١٩٩١	٣٦	٣٧,٥	٣٩	٤٠,٦	٢١	٢١,٩	٩٦	١٠٠
١٩٩٢	٣٥	٣٦,١	٤١	٤٢,٣	٢١	٢١,٦	٩٧	١٠٠
١٩٩٣	٣٦	٣٦,٧	٤١	٤١,٨	٢١	٢١,٤	٩٨	١٠٠
١٩٩٤	٣٤	٣٧,٨	٣٦	٤٠	٢٠	٢٢,٢	٩٠	١٠٠
١٩٩٥	٣٥	٣٧,٦	٣٧	٣٩,٨	٢١	٢٢,٦	٩٣	١٠٠
١٩٩٦	٢٨	٤٦,٧	٢١	٣٥	١١	١٨,٣	٦٠	١٠٠

المصدر:

١.إدارة البحوث، إنجازات معهد الإدارة العامة من ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٦.

يتضح من الجدول، أن عدد العاملين أخذ بالتزايد المستمر حتى عام ١٩٨٩ وهذه الزيادة كانت من الأسباب الموجبة إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي للمعهد، لأن هذه الزيادة كانت ناتجة عن الرغبة في زيادة مهام ومسؤوليات المعهد على المستويين الداخلي والخارجي، وبعد

عام ١٩٨٩ الذي حقق أعلى عدد بالنسبة للعاملين بلغ ١٠٣ عاملاً، أخذ جهاز العاملين بالثبات النسبي حتى عام ١٩٩٥. وفي عام ١٩٩٦، انخفض عدد العاملين بالمعهد انخفاضاً ملحوظاً، حيث بلغ عدد العاملين ٦٠ موظفاً، خلافاً لما كان عليه الوضع في السنوات الماضية، ويرجع السبب في هذا الانخفاض من وجهة نظر الباحث إلى نظام التقاعد المبكر.[1]

وبعد أن ألقينا نظرة سريعة على العاملين بشكل عام كما هو موضح في الجدول رقم (٤) ننتقل إلى الهيئة العلمية للتعرف على جنسيات العاملين في الوظائف الإدارية، والتدريبية وأعداد هؤلاء العاملين، لذلك نورد الجدول رقم (٥) لتوضيح هذه البيانات.

جدول رقم (٥)

أعداد موظفي المعهد من حيث الجنسية والوظيفة، من عام ٨٨/٨٩ إلى ١٩٩٦

الجنسية والوظيفة / السنة	عماني موظف إداري العدد	مصري باحث ومحضر العدد	سوداني باحث ومحاضر العدد	أردني باحث ومحاضر العدد	تونسي باحث ومحاضر العدد	هندي باحث ومحاضر العدد	كندي باحث ومحاضر العدد	المجموع
٨٨/٨٩	١٨	٤	٣			١		٢٦
٨٩/٩٠	١٩	٦	٤			٢		٣١
١٩٩١	٢٠	٩	٥			٢		٣٦
١٩٩٢	٢٠	٧	٦			٢		٣٥
١٩٩٣	١٩	٧	٦	٢	١	١		٣٦
١٩٩٤	١٦	٨	٦	٢				٣٢
١٩٩٥	١٦	٨	٨	٣				٣٥
١٩٩٦	١٤	٤	٥	٤			١	٢٨

المصدر: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات معهد الإدارة العامة من ٨٨/٨٩ إلى ١٩٩٦".

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الهيئة العلمية بمعهد الإدارة العامة خلال السنوات من ٨٨/٨٩ إلى عام ١٩٩٦م تكونت من عدد من الجنسيات المختلفة جاءت الجنسية العمانية في المرتبة الأولى على الدوام ثم تلتها الجنسية المصرية والسودانية بنسب متفاوتة وجاءت في

---

[1] نظام التقاعد المبكر: هي سياسة اعتمدها الحكومة خلال الخطتين الخمسيتين الرابعة والخامسة (٩١-٩٥) (٩٦-٢٠٠٠)، وتقضي هذه السياسة بمنح طالب التقاعد مرتباً تقاعدياً ١٠٠٪ بالنسبة للراتب الأساسي بالإضافة إلى منح المتقاعد مكافأة مقدارها ١٢ راتباً أساسياً، وهذا خلافاً لقانون التقاعد الإعتيادي، المقدر بـ ٨٠٪ من الراتب الأساسي دون مكافآت، وذلك لكي يكون هذا النظام حافزاً لطلب التقاعد.

المرتبة الرابعة الجنسية الهندية من عام ٨٩/٨٨ إلى عام ١٩٩٢، ثم احتلت الجنسية الأردنية مكان الجنسية الهندية أي احتلت الجنسية الأردنية المرتبة الرابعة بعد الاستغناء تماماً عن الجنسية الهندية، وكانت هناك حالة واحدة للجنسية التونسية عام ١٩٩٣م، وكذلك الكندية عام ١٩٩٦م. أما بالنسبة للوظائف التي كانت تمارسها هذه الجنسيات في معهد الإدارة العامة فهي كما يلي:

١-الجنسية العمانية:

وكما هو موضح في الجدول ووفقاً لما أثبتته التقارير السنوية الصادرة من المعهد، فإن هذه الجنسية تركزت بنسبة ١٠٠٪ في الوظائف الإدارية ولم يكن للموظفين العمانيين دوراً يذكر في الوظائف التدريبية.

٢-الجنسيات الوافدة:

تركزت هذه الجنسيات في وظيفة (محاضر وباحث) طوال السنوات الماضية مع اختلاف الأعداد والنسب من سنة إلى أخرى، ومن جنسية إلى أخرى، ولم ترد وظائف أخرى في وظائف الهيئة العلمية بخلاف هاتين الوظيفتين، وقد تم توضيح هذه البيان بشكل مفصل في الجدول السابق.

إلا أنه وإثر مقابلة أجراها الباحث مع أحد مسؤولي المعهد أفاد بأن دور العُمانيين أعضاء الهيئة العلمية لا يقتصر على الوظائف الإدارية والإشرافية في المعهد، بل يتعداه إلى ممارسة المهام التدريبية والقيام بالبحوث والدراسات العلمية شأنهم في ذلك شأن الوافدين، ولكن بدرجة أقل حيث أن أعباء الوظائف الإدارية تحول دون تفرغهم للوظائف التدريبية، في الوقت الذي تكون فيه العمالة الوافدة متفرغة للأعمال التدريبية والاستشارات والبحوث والدراسات[1].

[1] مقابلة مع الدكتورة أمة اللطيف شيبان، مديرة دائرة البحوث، معهد الإدارة العامة، مسقط: ١١/٤/١٩٩٨م.

توطين الوظائف المفهوم والأهداف

يعني التوطين الوظيفي إحلال العمالة الوطنية بدلاً من العمالة الأجنبية.

ويعرف التوطين الوظيفي بأنه شغل أبناء الدولة للوظائف في مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة وذلك عوضاً عن العمالة الوافدة[١]

ومن هذا المنطلق فإن مفهوم التوطين فرض نفسه على الحكومات وأخذ يطرق أبوابها، باحثاً عن اهتمام حقيقي من قبل الدول والحكومات، فقضية الاعتماد على العمالة الوافدة أخذت تشكل عبئاً على الاقتصاد الوطني ونتج عنه ركود اقتصادي من ناحية وبطالة في القوى العاملة المحلية من ناحية أخرى، هذا ما أشار إليه وزير التعليم المهني والتقني اللبناني في حديثه إذ يقول:".... وفي وقت نقترب فيه من نهاية القرن العشرين ودخول قرن التحديات والصراع الاقتصادي... تأتي قضية العمالة الوطنية في وقت تتخم الأسواق العربية بالعمال الوافدين.. وهذا في طبيعته يؤدي إلى ركود اقتصادي في الأيدي العاملة"[٢]

لذا نجد أن مفهوم التوطين يشغل تفكير الدول التي تعاني من نقص في القوى العاملة المدربة والمؤهلة، وأصبحت القضية تتطلب حلاً عاجلاً، حيث تظهر أهمية التوطين في الدول النامية بأحد تصريحات المسؤولين والتي تؤكد بأن قضية العمالة الوطنية المؤهلة علمياً ومهنياً وتقنياً حاجة ملحة تقرع أبواب الحكومة"[٣].

وباختصار فإن قضية التوطين ليست مقتصرة على دولة بعينها، فجميع الدول تهتم به وتحاول أن تترجمه إلى واقع عملي. فالدول في الحقيقة لا تعاني من نقص في الأيدي العاملة عموماً، بل المشكلة تكمن في الأيدي المدربة والمؤهلة "أن المنطقة العربية عموماً لا تعاني نقصاً بل (فائضاً) في العمالة اللازمة للنهوض بأعباء عمليات التنمية وانتهاج سياسة الاعتماد على النفس ولكن

---

(١) أحمد الطيب غبوش " توطين الوظائف" الإداري، العدد ٤٣، خاص، سنة ١٢، ديسمبر ١٩٩٠م، ص٤٠.

(٢) عبد الرحيم مراد، "مأزق العمالة الوطنية" الإداري ـــ بيروت: مجلد ٢٢، العدد٢، فبراير ١٩٩٦، ص٤٠.

(٣) المصدر نفسه، ص٤٠.

المشكلة تكمن في توفر الأفراد الماهرين في التخصصات المختلفة بهياكل المؤسسات الإدارية، أي "التركيب المهاري" Skill Structure[1].

وفي الحقيقة لم تقتصر المعاناة من (مشكلة توفر الكفاءة) على الدول العربية فحسب، فهنالك دول أوروبا الشرقية التي كانت ولا زالت تعاني من نفس مشكلة الروتين وسوء التسيير في المؤسسات العامة. فها هي روسيا وبولونيا والمجر، حيث تواجه الشركات الدولية هناك صعوبات عديدة في مجال العثور على الإداريين المناسبين لأنواع محددة من الأعمال. ففي روسيا على سبيل المثال لا يوجد عدد كاف من الإداريين القادرين على تشغيل مؤسسات تعمل بموجب أنظمة العمل الرأسمالية، وهذا بدوره أدى بالسعي إلى إيجاد إداريين أجانب يجيدون الروسية بصعوبة بالغة[2].

من هنا يمكن القول أن مشكلة التوطين مشكلة عالمية إلى حد ما، ولكن تختلف في أهميتها بين دولة وأخرى. فهناك دول تفتقر إلى العمالة المدربة أكثر من غيرها، وبالتالي تزداد الأهمية للتوطين، وخاصة تلك الدول التي استعانت بالعمالة الوافدة، ودول الخليج العربي تعتبر من الدول التي تعاني من نقص في الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، خاصة في مراحل تطورها، وذلك نسبة إلى ما تشهده هذه الدول من نمو وتقدم في المجالات المختلفة، مما جعلها تتجه للاستعانة بالعمالة الأجنبية (الوافدة). لذلك نجد أن التوطين في هذه الدول أخذ صفة الدولة في التسمية مثل: السعودة في المملكة العربية السعودية، والتعمين في سلطنة عمان.... الخ.

وتشترك دول الخليج العربي في التعامل مع هاجس التوطين على مستويين اثنين هما:-

١- الحاجة إلى صياغة خطط للتنمية البشرية تكفل الوفاء بمتطلبات التنمية في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية حالياً وفي المستقبل المنظور من العمالة الوطنية المؤهلة، واعتبار ذلك ضرورة استراتيجية في دول المجلس كافة. [3]

٢- الحاجة إلى وضع خطط عاجلة لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في كافة القطاعات، مع ما يستتبعه ذلك من سياسات وبرامج تدريجية واستراتيجية.[1]

---

[1] محمد عبد الفضيل، "التنمية العصبية: من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي"، المستقبل العربي، سنة١٥، العدد ١٦٧، كانون ثاني، يناير ١٩٩٣، ص ص ١٣٣ — ١٣٩.

[2] عالم الإدارات، "أوربا الشرقية ومشكلة نقص الإداريون" الإداري ـ بيروت: مجلد ١٦، العدد ٢، فبراير ١٩٩٠م، ص٢٧.

[3] محمد ماجد خشبة، " عرض كتاب: اختيار قياس المهارات المعيارية للمهن، ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية" الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد ٣، ديسمبر ١٩٩٦م، ص ص ٥٢١ — ٥٢٢.

توطين الوظائف في سلطنة عُمان (التعمين)

ظهر مفهوم التعمين كهدف إستراتيجي معلن وركيزة أساسية للتخطيط منذ فبراير ١٩٧٥م[٢]. فقد اهتمت الحكومة العُمانية بهذا الهدف، ورأت بأنه لا يمكن تحقيق أي تقدم إلا على أكتاف أبناء الوطن، فأولت العنصر البشري اهتماماً كبيراً، واعتبرته الثروة الحقيقة للدولة. وما عداه يأتي في المرتبة اللاحقة، كالتكنولوجيا وغيرها.

لذلك يجب أن يكون العنصر البشري مؤهلاً ومدرباً، لكي يكون قادراً على القيام بمهامه ومسئولياته. وانعكس هذا الاهتمام في خطابات قائد البلاد من خلال حديثه الموجه في أحد المناسبات الوطنية حيث قال:

"إن قناعتنا بأن العنصر البشري سيظل هو حجر الزاوية في حياتنا المعاصرة...... ومهما بلغت التكنولوجيا فسيظل الإنسان هو سيدها"[٣].

وفي مناسبة أخرى وجه جلالة السلطان خطابه للشباب العُماني قائلاً : "دوركم الآن أيها الشباب هو إعداد أنفسكم تعليماً وتثقيفاً وسلوكاً واسترشاداً لتحمل مسئوليات المستقبل ... ثم العمل على أن تزيدوا ما استطعتم من خير ونماء من أجل المصلحة العامة جاعلين نصب أعينكم ان الخير والرقي والاطمئنان لا يمكن تحقيقهم إلا بالجهد والجد"[٤].

وكان التأكيد على أن التطورات يجب أن تكون مرتبطة بالبيئة من ناحية، وبأبناء الوطن من ناحية أخرى، لذلك يجب أن تجسد خطط الحكومة هذه الحقائق، وتنطلق من توجيهات القائد. ففي ١٨ نوفمبر ١٩٨٩ وجه جلالة السلطان خطاباً ضمن فيه هذه الحقائق حيث قال:

> "فإنه يتوجب علينا جميعاً أن نضع نصب أعيننا باستمرار أن التطوير الذي نسعى إليه وننشده في جميع المجالات يجب أن يقوم في جوهره على أساس قوي من تراثنا العريق...... حتى يكون مردودة الطيب لخير هذا الجيل والأجيال المتعاقبة...... إننا نعيش مرحلة تتطلب من أبناء الوطن

---

(١) المصدر نفسه، ص.ص ٥٢١-٥٢٢.

(٢) أمة اللطيف شيبان، استخدام القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان ومشكلاته. مسقط، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٤، ص ص٤٤-٤٥.

(٣) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٥، السنة ٧، يونيو ١٩٨٥م،ص٥.

(٤) إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٣٥، السنة ١٠، ديسمبر ١٩٨٨م،ص٣.

مردودة الطيب لخير هذا الجيل والأجيال المتعاقبة...... إننا نعيش مرحلة تتطلب من أبناء الوطن أقصى درجات الجدية، للقيام بالعبء الأساسي في كافة مجالات العمل بغير استثناء ...... وإذ نعبر عن تقديرنا للجهود التي بذلت في الأعوام الماضية، وارتفعت بنسبة التعمين في مختلف الوحدات الحكومية وبعض القطاعات الأهلية، فإنه ليهمنا اليوم أن نؤكد على الاستمرار في هذه الجهود لإحلال العُمانيين تدريجياً محل العمالة الوافدة"[1].

يتضح من هذه التوجيهات إيمان القيادة بعملية تنمية الموارد البشرية، وسعيها المستمر في النهوض بالعنصر البشري الذي وصفه القائد بأنه أغلى ما تمتلكه الدولة. فهو يشكل الركيزة الأساسية في التنمية والتطوير. إن هذه التوجيهات كانت من أهم العوامل في إنجاح عملية التنمية في سلطنة عمان، حيث أن العديد من الدراسات التي أجريت على عملية التطوير والتنمية الإدارية في عدة بلدان قد أثبتت أن فشل جهود التطوير والتنمية كان وراءه عدم تبني القيادات العليا لعملية التنمية وعدم الاقتناع بأهميتها وجدواها.

إلا أن الوضع في سلطنة عمان مغايراً حيث أن التنمية نبعت من القيادة وهي التي تبنت هذه العملية ووجهت إليها، وذلك رغبة منها في النهوض بالعنصر البشري ورفع كفاءته وإنتاجيته للحد من استخدام العمالة الوافدة.

أن هذه التوجيهات وهذا الاهتمام بالعنصر البشري في عمان، انعكس إيجابياً على الخطط التنموية الخمسية للبلاد. وعليه فإن عملية التعمين أصبحت هدفاً أساسياً وغاية تسعى إلى تحقيقها كافة المؤسسات العلمية والتدريبية، من جامعات ومعاهد وكليات وكذلك الأجهزة المركزية مثل مجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة التنمية بالتعاون والتنسيق فيما بينها.

من هنا يمكن استنتاج أن عملية تعمين الوظائف الإدارية هي: إحلال القوى العاملة العمانية المؤهلة والمدربة بواسطة مؤسسات متخصصة محل العمالة الوافدة للقيام بالمهام التي تمارسها تلك العمالة بكفاءة وفاعلية.

هذا الاستنتاج يقود إلى أن عملية تعمين الوظائف الإدارية تقوم على عدد من العناصر الأساسية وهي :

١- العنصر البشري والمادي.

٢- عملية تأهيل وتدريب.

---

[1] إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة "كلمات مضيئة" الإداري، العدد٣٨-٣٩، السنة ١١، ديسمبر ١٩٨٩م،ص٣.

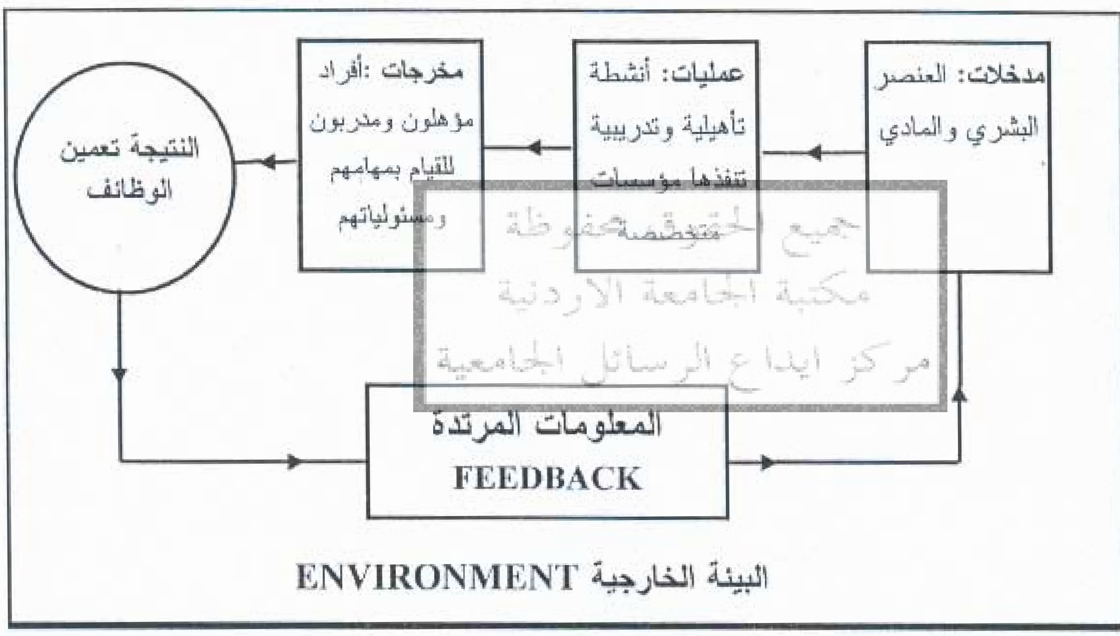
٣- مؤسسات متخصصة.

فمن خلال تفاعل هذه العناصر مع بعضها نحصل على أفراد مؤهلين ومدربين قادرين على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم، ومن ثم إحلالهم محل العمالة الوافدة، دون حدوث خلل أو ضعف في أداء الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

ومن هذا المنطلق فإن عملية تعمين الوظائف الإدارية يمكن النظر إليها من خلال نظرية النظم وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (٥)

عملية تعمين الوظائف الإدارية من خلال نظرية النظم



أهداف توطين الوظائف:

إن عملية التعمين والدعوة والتخطيط إليها كانت عملية مقصودة ولها أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد، ومن أهداف هذه العملية:

١.توفير القوى العاملة المزودة بدرجة عالية من التعليم والتدريب.

٢.إيجاد رادف للتخصصات العلمية والفنية ذات المستوى العالي من الكفاءة.

٣.إيجاد القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسئولية.

٤.إحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة الوافدة.

٥.ربط الخطط التدريبية بالاحتياجات الفعلية للجهاز الإداري بالسلطنة .

٦.الربط بين مخرجات الأنظمة التعليمية واحتياجات الاقتصاد الوطني.

ومن أجل ترجمة هذه الخطط والأهداف وتحويلها من أفكار نظرية إلى أعمال مجسدة في أرض الواقع، فقد بادرت الحكومة بإنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٩٧٧، واستحداث وزارة الخدمة المدنية عام ١٩٨٨، بدلاً من ديوان شؤون الموظفين.

استراتيجية تعمين الوظائف الإدارية:

إن المتتبع لعملية تعمين الوظائف الإدارية وما رافقها من تطورات وأهداف استراتيجية أخرى يستطيع ان يصل إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن إحلال العمالة العمانية محل العمالة الوافدة إلا بعد إعداد وتجهيز العمالة العمانية بالتعليم والتدريب. فالجميع يدرك أن عملية التعمين هدف يجب أن تتضافر كل الجهود لتحقيقه،ولكن يجب أن لا يكون تحقيق هذا الهدف على حساب اعتبارات أخرى مهمة، مثل مستوى الأداء، هذا ما أكده قائد البلاد في النطق السامي بمناسبة الاحتفالات بالعيد الوطني حيث قال جلالته: " أنه لابد من المضي قدماً لإحلال العمالة العمانية تدريجياً محل العمال الوافدة، في جميع القطاعات الأهلية والحكومية دون إخلال بمستوى الأداء"[1] ورغم أهمية مستوى الأداء، إلا أن تواجد العمالة الوافدة في الجهاز الإداري يعتبر موقتاً لمدة محددة لابد أن

---

[1] بيان معالي احمد بن عبد النبي مكي وزير الخدمة المدنية الملقى أمام المجلس الاستشاري للدولة الأحد الموافق ٢٦ مايو ١٩٩١، الإداري، السنة ١٣،العدد ٤٤، مارس ١٩٩١ص٣٩٥.

تنتهي في يوم من الأيام حيث أن الأسباب التي استوجبت الاعتماد على العمالة الوافدة والتي تمثلت في:

١. ضآلة الحجم السكاني.

٢. تدني نسبة التعليم.

٣. عدم توفر الخبرات الفنية والمهنية[١]

بدأت في التلاشي ومتجهة نحو الانتهاء، فعدد السكان آخذ بالزيادة، ومؤسسات التعليم منتشرة وأعداد خرجيها في زيادة مستمرة، والمعاهد الفنية والمتخصصة تساهم بتخريج أعداد لا بأس بها، وبالتالي فإن الاستمرار في استخدام العمالة الوافدة أصبح ليس له نفس المبررات السابقة.

وهذا في الحقيقة يتفق مع وجهة نظر أحد الباحثين حيث يرى أن الوظيفة العامة تعتبر حكرا على مواطني الدولة وحقا من حقوقهم لأن سياسة تشغيل الأجانب تظل مرهونة بدواعيها وهي سد حاجات الدولة من الكوادر والخبرات التي تنقصها على أمل استكمالها وفق خطط قصيرة أو طويلة المدى.[٢] هذه الحقيقة كانت ماثلة للحكومة، ونتيجة لها فقد اعتمدت استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق عملية تعمين الوظائف الإدارية. هذا ما نستنتجه من الفترة الممتدة منذ الإعلان عن عملية التعمين كهدف استراتيجي عام ١٩٧٥م وحتى يومنا هذا أي بعد مرور ثلاثة وعشرون سنة على هذا الإعلان وما زالت عملية التعمين مستمرة. إلا أنها في السنوات الأخيرة أصبحت أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً، إذ أصبحت تبرز في الخطط الخمسية على شكل أرقام محددة. ففي الخطة الخمسية الرابعة (١٩٩١-١٩٩٥م) ظهرت (٣٢٠٠) وظيفة جديدة للتعمين موزعة على سنوات الخطة[٣] وقد تم تخصيص (١٠) مليون ريال عماني لتنفيذ الخطة التي أعدتها وزارة الخدمة المدنية[٤] وبهذا ترتفع نسبة العمالة الوطنية من ٦٢,٤عام ١٩٨٠ إلى ٦٥٪ عام ١٩٩٠[٥].

---

[١] قراءات من المكتبة نقلاً عن، معهد الإدارة العامة، الإداري، مسقط: السنة٥، العدد ١٤،سبتمبر ١٩٨٣م، ص١٤.

[٢] عمر حلمي، مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٩٤، ص٥٣-٥٥.

[٣] شيبان، مرجع سابق، ص٤٤.

[٤] بيان وزير الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص٣٩٦.

[٥] سلطنة عُمان، وزارة التنمية، خطة التنمية الخامسة(١٩٩٦-٢٠٠٠)، ديسمبر١٩٩٦، ص٢١٨.

إن هذه الفترة تعتبر كافية لتقييم النتائج والوقوف على الحقائق ومتابعتها لذلك جاء المرسوم السلطاني رقم ٩٧/٩٥ القاضي بإنشاء لجنة لمتابعة التعمين تختص بمتابعة ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بتعمين الوظائف في القطاعين العام والخاص، ليؤكد على اهتمام الحكومة بهذه العملية والمضي قدماً نحو تحقيق هذا الهدف(١) حيث من المخطط له أن تصل هذه النسبة إلى ٩٥٪ عام ٢٠٢٠. (٢)

وكذلك تم الربط بين التدريب وبين الاحتياجات التدريبية، فالتدريب والفعاليات التدريبية أصبحت قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية للجهاز الإداري. وتوافقاً مع خطط التنمية، فاستراتيجية التعمين أصبحت مرتبطة باستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي شغلت حيزا من خطط التنمية في السلطنة وتم ترجمتها في موازنات الدولة، حيث أن موازنة السلطنة لعام ١٩٩٨٪ تركز على تنمية الموارد البشرية بشكل كبير مقارنة بالموازنات السابقة. هذا ما أكده وكيل وزارة المالية سعادة درويش بن اسماعيل البلوشي، إثر تصريحه لجريدة عُمان الصادر يوم السبت ٢٧ديسمبر ١٩٩٧ (العدد ٦٠٥٢) إذ يقول:

"... أن أهم ملامح الموازنة الجديدة أنها تركز على تنمية الموارد البشرية... كما أن الموازنة الجديدة لعام ١٩٩٨ ستخصص مبالغ تصرف لدعم البرامج والسياسات الخاصة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، حيث من المتوقع أن يزيد حجم الصرف الفعلي على برامج تنمية الموارد البشرية مقارنة مع موازنة عام ٩٧"(٣).

ومن خلال هذه الحقائق والمعطيات نستنتج أن عملية تعمين الوظائف تقوم على استراتيجية طويلة المدى، معتمدة على الاحتياجات التدريبية من واقع خطط التنمية. ويحتل التدريب مكانة خاصة بين مجمل الأنشطة التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الإدارة الحكومية، حيث يعتبر عاملاً جوهرياً في رفع كفاءة الموظفين.(٤)

---

(١) سلطنة عُمان، وزارة الشؤون القانونية- المديرية العامة للجريدة الرسمية، التشريعات الصادرة عام ١٩٩٧م، المجلد٢٦، آذار (مارس)، ١٩٩٨م،ص٣٨٢.

(٢) خطة التنمية الخامسة، مرجع سابق، ص٢١٨.

(٣) سلطنة عُمان، "تصريح وكيل وزارة المالية " جريدة عُمان، مسقط، العدد٦٠٥٢، السبت ١٢/٢٧/ ١٩٩٧م، ص١.

(٤) أمة اللطيف شيبان " تعيين الوظائف الحكومية بسلطنة عمان" الإداري، العدد ٣٥ خاص، السنة ١٠ ديسمبر١٩٨٨، ص٦١.

وتقع مسؤولية تخطيط تنمية القوى العاملة بالسلطنة على عدد من الأجهزة المركزية التي تساهم مساهمة فعالة في هذه العملية منها مجلس التنمية واللجنة العليا للتدريب المهني والعمل ووزارة الخدمة المدنية ومجلس الخدمة المدنية. بالإضافة إلى عدد من المؤسسات منها معهد الإدارة العامة ووزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي وجامعة السلطان قابوس وهيئة التدريب المهني.(1)

وقد تم وضع مجالات عريضة للسياسات والإجراءات التي ستتبع في تنمية القوى البشرية وخطط القوى العاملة وعملية التعمين وهي:-

١- مجال التعمين ورفع نسبة مساهمة العمالة الوطنية في مختلف اوجه النشاط الاقتصادي من خلال:

أ . وضع حد أقصى لأعداد العمالة الوافدة.

ب. تعمين إدارة شؤون الموظفين في الشركات ومؤسسات القطاع الخاص

٢- مجال التعليم والتدريب والتأهيل لتغير متطلبات واحتياجات سوق العمل المستقبلية من مختلف التخصصات والمهارات من ناحية، ولإحلالها محل العمالة الوافدة من ناحية أخرى عن طريق:

أ . تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من مختلف التخصصات.

ب. رسم سياسات وتخطيط وإعداد مناهج وبرامج أنظمة التعليم والتدريب.

٣- المجال المؤسسي المتعلق بالقوى العاملة وسياسات التوظيف. عن طريق:

أ .تدعيم وتطوير نظام حفظ المعلومات المتعلقة بالعاملين في القطاعين العام والخاص

ب. وضع تصنيف مهني شامل لتوصيف المهن في كافة القطاعات.

ج. تطوير وحدات تخطيط القوى العاملة في الوزارات والهيئات الرئيسية.(2)

---

(1) سلطنة عُمان، وزارة الإعلام،" عمان ٩٧"، مسقط: ١٩٩٧م ، ص ص ١٩٣-٢٠٤.

(2) سلطنة عُمان، مجلس التنمية الأمانة العامة، "خطة التنمية الخمسية الرابعة، ١٩٩١ -١٩٩٥"، يوليو ١٩٩١م، ص ص١٥٧-١٦٠.

جدول رقم(٦)

عدد موظفي الخدمة المدنية العُمانيين والوافدين للأعوام من ١٩٧٠ إلى١٩٩٦.

السنوات	العُمانيين	الوافدين	الإجمالي	نسبة الوافدين إلى العُمانيين٪	نسبة العُمانيين إلى الوافدين٪	زيادة العمالة العمانية العدد	زيادة العمالة الوافدة العدد
١٩٧٠	١٦٣٠	١٢	١٧٥٠	٦,٩	٩٣,١	١٦٣٠	١٢٠
١٩٧١	٢٨٥٤	٢٥٥	٣١١٢	٨,٢	٩١,٨	١٢٢٧	١٣٥
١٩٧٢	٤٧٦٥	٥٥٣	٥٣١٨	١٠,٤	٨٩,٦	١٩٠٨	٢٩٨
١٩٧٣	٧٤٠٣	١٦٧٠	٩٠٧٣	١٨,٤	٨١,٦	٢٦٣٨	١٣٣٠
١٩٧٤	٩٠٣٥٤	٣٠٠٠	١٢٠٣٥	٢٤,٩	٧٥,١	١٦٣٢	١٣٣٠
١٩٧٥	١٢٩٠٠	٤٦٦٥	١٧٥٦٥	٢٦,٦	٧٣,٤	٣٨٦٥	١٦٦٥
١٩٧٦	١٥٦٦٨	٦٦٤٣	٢٢٣١١	٢٩,٨	٧٠,٢	٢٧٦٨	١٩٧٨
١٩٧٧	١٦٢٥٩	٧٧٨٢	٢٤٠٤١	٣٢,٤	٦٧,٩	٥٩١	١١٣٩
١٩٧٨	١٦٠٥٤	٩١٩٢	٢٥٢٤٦	٣٦,٤	٦٣,٤	٢٠٥	١٤١٠
١٩٧٩	١٨٠٠٢	١٠٦٩٢	٢٨٦٩٤	٣٧,٣	٦٢,٧	١٩٤٨	١٥٠٠
١٩٨٠	٢١٦٢٥	١٣٠٢٧	٣٤٦٥٢	٣٧,٦	٦٢,٤	٣٦٢٣	٢٣٣٥
١٩٨١	٢٥٠٩٦	١٥٠٠٢	٤٠٠٩٨	٣٧,٤	٦٢,٦	٣٤٧١	١٩٧٥
١٩٨٢	٢٧٢٤٩	١٦٨٣٨	٤٤٠٨٧	٣٨,٢	٦١,٨	٢١٥٣	١٨٣٦
١٩٨٣	٣٠٤٢٧	١٧٦٤٩	٤٨٠٧٦	٣٦,٧	٦٣,٣	٣١٧٨	٨١١
١٩٨٤	٣٢٤٨٢	١٩٦٦١	٥٢١٤٣	٣٧,٧	٦٢,٣	٢٠٥٥	٢٠١٢
١٩٨٥	٣٣٧٧٢	٢١١٩٠	٥٤٩٦٢	٣٨,٥	٦١,٥	١٢٩٠	١٥٢٩
١٩٨٦	٣٤٤١٢	٢١٠٣٠	٥٥٤٤٢	٣٧,٩	٦٢,١	٦٤٠	١٦٠
١٩٨٧	٣٧٢٦١	٢٣١٦٢	٦٠٤٢٣	٣٨,٣	٦١,٧	٢٨٤٩	٢١٣٢
١٩٨٨	٣٩٥٠٠	٢٣٥٧٣	٦٣٠٧٣	٣٧,٤	٦٢,٦	٢٢٣٩	٤١١
١٩٨٩	٤١٣٨٥	٢٣٣٥٦	٦٤٧٤١	٣٦,٢	٣٦,٨	١٨٨٥	-١١٧
١٩٩٠	٤٤٠٢٤	٢٤٠٩٦	٦٨١٢٠	٣٥,٤	٦٤,٦	٢٦٣٩	٦٤٠
١٩٩١	٤٧٢٠٠	٢٥٢٩٣	٧٢٤٩٣	٣٤,٩	٦٥,١	٣١٧٦	١١٩٧
١٩٩٢	٥٠٠٩٤	٢٦٧٢٧	٧٦٨٢١	٣٤,٨	٦٥,٢	٢٨٩٤	١٤٣٤
١٩٩٣	٥٣٩٩١	٢٧٤٦٢	٨١٤٥٣	٣٣,٧	٦٦,٣	٣٨٩٧	٧٣٥
١٩٩٤	٥٧٠٥٩	٢٧٠٧١	٨٤١٣٠	٣٢,٢	٦٧,٨	٣٠٦٨	-١٩١
١٩٩٥	٥٩٧٢٨	٢٦٤٧٤	٨٦٢٠٢	٣٠,٧	٦٩,٣	٢٦٦٩	-٥٩٧
١٩٩٦	٥٣٠٣٨	٢٥٢٣٩	٧٨٢٧٧	٣٢,٢	٦٧,٨	-٦٦٩٠	-١٢٣٥

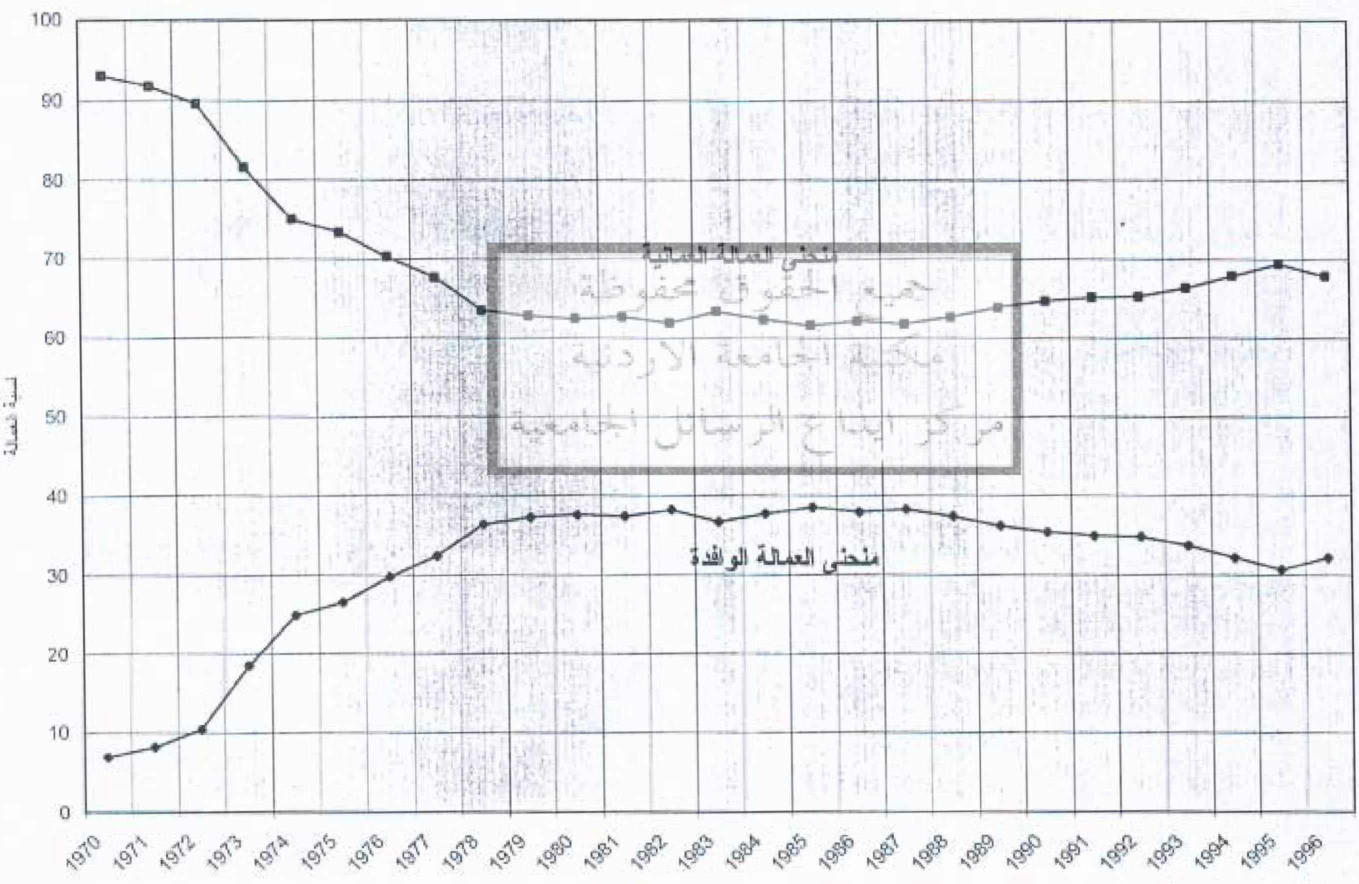
المصدر : سلطنة عمان، وزارة التنمية، الكتاب الإحصائي السنوي، مركز المعلومات والتوثيق،١٩٩٦م ص٨٠

١) المعلومات لا تشتمل على موظفي وزارة ديوان البلاط السلطاني.

٢) النسب المئوية من إعداد الباحث.

شكل رقم (٦)

مسار عملية تعمين الوظائف الإدارية بالنسبة المئوية بين العمالة العمانية والوافدة



بالنظر إلى الجدول رقم (٦) والرسم البياني رقم (٦) ومقارنة نسب العُمانيين إلى نسب الوافدين نستنتج أن عملية التعمين لم تكن السياسة الوحيدة منذ الإعلان عنها عام ١٩٧٥ وحتى عام ١٩٩٢، حيث أن نسب الموظفين أوضحت حالة التذبذب في الأرقام. فهي لم تأخذ شكل المنحنى التصاعدي بانتظام بالنسبة للعمالة العمانية وكذلك المنحنى التنازلي بالنسبة للعمالة الوافدة، مما يعني انه إلى جانب هدف التعمين هناك أهداف أخرى لها أهمية كبيرة في سياسات الحكومة مثل المحافظة على نوعية الأداء، وكذلك دفع عملية التنمية الإدارية. وكما هو معروف فالتنمية الإدارية تحتاج إلى نوع متميز من الأداء، وهذا الأداء لا يمكن أن تنهض به العمالة العمانية بمفردها، لذلك انعكست هذه الأهداف على سير عملية التعميين والتي تتصف بالبطء بل البطء الشديد إن جاز التعبير، فالرسم البياني يوضح أن نسبة العمالة العمانية إلى العمالة الوافدة بدأت كبيرة جداً من عام ١٩٧٠ إلى عام ١٩٧٢ وهذه الفترة تعتبر فترة تكوين الجهاز الإداري، والذي لم يكن للعمالة الوافدة دوراً بارزاً فيه حيث كانت نسبة العمالة الوافدة لم تتجاوز الـ ١٠,٤٪ ولكن منذ عام ١٩٧٣ وما تلاها والتي تعتبر البداية الحقيقية للتنمية الشاملة بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، أصبحت العمالة العمانية عاجزة عن تلبية احتياجات هذه الفترة، لذلك أخذت نسبة العمالة الوافدة مقارنة مع العمالة العمانية بالتزايد حتى وصلت عام ١٩٨٢ ما يقارب الـ ٤٠٪.

ثم تلت هذه الفترة مرحلة المحافظة على الأداء والتي استمرت حتى عام ١٩٩٠ تقريباً ففي هذه المرحلة اتصفت القوى العاملة بالثبات النسبي، اللهم بعض الحالات التي ظهر فيها ارتفاع أو انخفاض بسيط لإحدى العمالتيين على حساب العمالة الأخرى. ويتضح من الشكل البياني رقم (٦) أن عملية التعمين بدأت تظهر بوضوح أكثر منذ عام ١٩٩٠ وما تلاها وهو الوقت الذي بدأت تنخفض فيه العمالة الوافدة انخفاض شبه ملحوظ، وبشكل مستمر حيث بدأت تظهر قيماً تتجه نحو الانحدار.

أما ظاهرة انخفاض أعداد العمانيين في عام ١٩٩٦ والتي لم تسجل لها حالة مشابهة في الأعوام السابقة، فهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى سياسة التقاعد المبكر التي سبق الإشارة إليها في صفحة سابقة.

والذي يؤكد وجهة نظر الباحث هو عدد العُمانيين التاركين للخدمة خلال عام ١٩٩٦م، ففي هذا العام بلغ عدد تاركي الخدمة من العُمانيين (١٠٩٨٤) لأسباب مختلفة من بينها التقاعد المبكر، حيث بلغ عدد تاركي الخدمة بسبب التقاعد المبكر ٩٣١٩ بنسبة ٨٤,٩٪ في حين بلغت الأسباب الأخرى مجتمعة مثل بلوغ سن ٦٠ سنة والاستقالة وقرارات التأديب وعدم اللياقة الصحية والحكم بعقوبة في جريمة مخلة بالشرف والوفاة ١٥,١٪ والجدول التالي يوضح تلك البيانات.

جدول رقم (٧)

تاركي الخدمة والأسباب من حيث العدد والنسبة المئوية لعام ١٩٩٦

سبب ترك الخدمة		التقاعد لبلوغ سن ٦٠ سنة	الاستقالة	إنهاء الخدمة بقرار تأديبي	عدم اللياقة الصحية	جريمة مخلة بالشرف	الوفاة	التقاعد المبكر	أسباب أخرى	الإجمالي
العمانيون	العدد	٩٩١	٣٠٣	٣٣	٨٧	١٣	١٤٧	٩٣١٩	٩١	١٠٩٨٤
	النسبة	٩,٠	٢,٨	٠,٣	٠,٨	٠,١	١,٣	٨٤,٩	٠,٨	١٠٠٪

المصدر: إحصائيات وزارة الخدمة المدنية لعام ١٩٩٦، ص٤٠.

أما بالنسبة لجنسيات العمالة ونوعها الجنس وفقا للخطتين الخمسيتين الثالثة والرابعة من ٨٦-١٩٩٦م فهي موضحة في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

أعداد ونسب العاملين في الأجهزة الحكومية حسب الجنسية والجنس من عام ٨٦ ــ ١٩٩٦.

الخطة الخمسية الثالثة ٨٦ ــ ١٩٩٠ | الخطة الخمسية الرابعة ٩١ ــ ١٩٩٦م

الجنسية	النوع (الخطة الثالثة)		الإجمالي		النوع (الخطة الرابعة)		الإجمالي	
	ذكر	أنثى	عدد	٪	ذكر	أنثى	عدد	٪
عماني	٣٦٣٢٩	٥٠٥٦	٤١٣٨٥	٦٣,٩	٤٠٦٨٨	١٢٣٥٠	٥٣٠٣٨	٦٧,٨
غير عُماني	١٥٢٠٧	٨١٤٩	٢٣٣٥٦	٣٦,١	١٥٤٢٠	٩٨١٩	٢٥٢٣٩	٣٢,٢
المجموع	٥١٥٣٦	١٣٢٠٥	٦٤٧٤١	١٠٠	٥٦١٠٨	٢٢١٦٩	٧٨٢٧٧	١٠٠

المصدر: ١) الكتاب الإحصائي السنوي، لعام١٩٨٩، ص ١٣٣ ــ ١٣٥.

٢) الكتاب الإحصائي السنوي ، لعام ١٩٩٦، ص ٩٩ ــ ١٠٤.

٣) النسب المئوية من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن إجمالي العاملين في الخطة الثالثة بلغ ٦٤٧٤١ شكلت العمالة العمانية نسبة وقدرها ٦٣,٩٪ والعمالة الوافدة ٣٦,١٪.

أما بالنسبة للخطة الرابعة فقد طرأت زيادة في العمالة العمانية حيث ارتفعت النسبة من ٦٣,٩٪ إلى ٦٧,٨٪ إذ ارتفع عدد العاملين من ٤١٣٨٥ إلى ٥٣٠٣٨ وكذلك ارتفع عدد الإناث من ٥٠٥٦ في الخطة الثالثة إلى ١٢٣٥٠. وهذا يدل على أن الخطة الرابعة شهدت مشاركة للمرأة زادت عن ٥٠٪ عما كانت عليه في الخطة الثالثة.

لقد تم الحديث في هذا الفصل عن الجهاز الإداري في سلطنة عُمان وما كان يتصف به من حداثة وتدني في المستوى التعليمي ووجود عمالة وافدة ونقص في القيادات الإدارية، وتم التطرق إلى مراحل تطور الجهاز الإداري من حيث التوسع في إنشاء الوزارات والهيئات الحكومية وارتفاع عدد العاملين ورغبة الحكومة في تنمية وتطوير العنصر البشري بهدف رفع كفاءته وتحسين أداؤه ومن ثم إحلاله محل العمالة الوافدة والحد من استخدام هذه العمالة. باعتماد إستراتيجية طويلة الأجل تحقق هدف توطين الوظائف الإدارية من جهة وتحافظ على مستوى الأداء من جهة أخرى، ونتيجة لهذه لأسباب ورغبة في تحقيق هذه الأهداف تم إنشاء معهد الإدارة العامة كجهاز متخصص يعنى بتكوين وتدريب وتنمية العاملين في الجهاز الإداري ويسعى للمساهمة في عملية توطين الوظائف شأنه شأن الأجهزة الأخرى . لذلك سوف يكون الحديث في الفصل القادم حول الفعاليات والبرامج التدريبية المنفذة بالمعهد والموجهة نحو تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الثاني

تحليل البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة وأثرها على توطين الوظائف الإدارية

مفهوم التدريب

أجمع الباحثون وعلماء الإدارة في العصر الحالي على أهمية التدريب لكافة المستويات والمنشآت سواء العامة أو الخاصة، وأن التدريب مهم للفرد والمنشأة على حد سواء. لذلك جاءت تعريفات المهتمين بموضوع التدريب، من علماء وباحثين، جاءت متفاوتة فالبعض منهم ركز على الفرد والبعض الآخر ركز على الفرد والمنشأة معاً. كما أن البعض منهم أعطى تعريفاً مختصراً والبعض الآخر أعطى تعريفاً أكثر شمولية، وهي كما يلي:

عرف التدريب على أنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي".[١]

وكذلك عرف التدريب على أنه "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل".[٢]

وعرفه آخرون بشكل اشمل بأنه: "نظام علمي مدروس يقوم على مجموعة من العمليات المتكاملة بهدف إعداد الأفراد للعمل مع استمرار تنميتهم وترقيتهم من خلال إكسابهم معلومات ومهارات قد تكون فنية أو مهنية أو إشرافية في مجالات محددة وعلى مهن ووظائف، تمشياً مع برامج تدريبية موضوعة طبقاً لمواصفات علمية مستندة إلى تحليل دقيق للوظائف في سوق العمل".[٣]

ويعرف آخرون التدريب بأنه: "تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية".[٤]

---

[١] عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري. الطبعة الأولى، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، ١٩٩٦م، ص ١٠.

[٢] حسين الدوري، إعداد وتدريب القوى البشرية، الطبعة الثانية، بغداد: المكتبة الوطنية،١٩٨٥م،ص١٣٩.

[٣] المعهد العربي للتخطيط بالكويت. "اجتماع خبراء حول الاحتياجات التدريبية للدول الأقل نمواً"، صنعاء: مايو ١٩٨٣م، ص٢٦٥.

[٤] عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٠، موسوعة التدريب والتنمية الإدارية(١)، ص١٣٢.

وهناك تعريف آخر للتدريب مفاده أنه "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من ذواتهم من خلال تحقيق مزيج بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".[١]

ويقصد بالتدريب هنا "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[٢]

كما يوجد تعريف آخر خلاصته أن التدريب: "هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها".[٣]

وفي الأخير، هناك تعريف شامل للتدريب مفاده أنه: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم. وباختصار فإن التدريب عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات".[١]

وباختصار، نستنتج من التعريفات السابقة عدد من النقاط منها:

١- أن التدريب وسيلة وليست غاية في حد ذاته.

٢- أن التدريب عملية مخططة وليست عشوائية.

٣- أن التدريب هو الوسيلة السليمة لتحقيق توافق الفرد مع المنظمة والمجتمع.

٤- أن التدريب يعتبر هو الوسيلة الوحيدة التي تحقق كفاءة عالية لمساهمة العنصر

---

[١] أحمد السيد مصطفى "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية" مجلة الإدارة، المجلد٢٢، العدد ٢، يناير ١٩٩٠م، ص٢٥.

[٢] عبد الواحد علي أحمد، المؤثرات العامة في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان" الإداري، السنة ١٢ عدد خاص ٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م، ص١٠٥.

[٣] نقلاً عن، صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس: ١٩٩٤م، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.

البشري في محيط العمل.

٥- أن التدريب نظام فرعي من نظام أكبر وهو تنمية العنصر البشري.

٦- أن مهمة تغيير السلوك من المهام الرئيسية للوظيفة التدريبية.[٢]

أهمية التدريب

لم يختلف كتاب الإدارة والباحثون فيما بينهم على أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة في القطاع العام والخاص على حد سواء. وتتجلى هذه الأهمية في حجم الموازنات التي تخصصها الدول والمنظمات لهذا النشاط، فقد زاد حجم النفقات على نشاطي التدريب والتعليم في معظم المنظمات الصناعية والخدمية خاصة، أو حكومية، زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة حيث قدر متوسط الإنفاق السنوي على تدريب العامل الأمريكي بحوالي ٤٠٠ دولار. وقدر أحد الباحثين حجم المصروفات على التدريب والتنمية الإدارية في العالم العربي بحوالي ٢٥ مليون دولار سنوياً، وهذا دليل على الإحساس بقيمة التدريب من قبل الدول العربية، وتخصيص الميزانية المناسبة له.[٣]

وعليه فالدول تنظر إلى هذه المبالغ على أنها مبالغ استثمارية وليست تكلفة مفقودة وذلك لما للتدريب من عوائد كبيرة جداً وملموسة، ويمكن النظر إلى التدريب بأنه عملية استثمارية طويلة المدى: "إن تكلفة التدريب تعد إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يتمثل في تحقيق احتياجات ومطالب النمو الاقتصادي والاجتماعي.[٤]

إلا أن هذا العائد ليس مباشراً، فتحقيقه يتمثل في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية في الإنتاج عن طريق ربط العائد بالاستثمار وربط العملية بالهدف.

---

(١) الدوري، مرجع سابق، ص ١٥٧.

(٢) أحمد ابراهيم باشات، "أسس التدريب" المجلة العربية للتدريب، المجلد ٤، العدد ٧، يوليو/أغسطس ١٩٩٠م، ص ص ٨٨-٨٩.

(٣) عبد العليم محمد عبود، "دور المدرب والمتدرب في نقل أثر التدريب من القاعة إلى الواقع العملي" المجلة الدولية للعلوم الإدارية. الإصدار العربي، المجلد رقم (١)، العدد ٣، لعام ١٩٩٦م، ص١٨٣.

(٤) حسين رمزي كاظم "دور التدريب في مساندة برنامج الإصلاح الاقتصادي" مجلة الإدارة المجلد ٢٦، العدد ٤، إبريل ١٩٩٤م، ص٦.

هذا ما حدا بالبعض للنظر إلى عدم أهمية التدريب وبالتالي كانت النظرة إلى المبالغ التي تصرف للعملية التدريبية بأنها أموال مهدورة، ويطالب بإيقاف الإنفاق على البرامج التدريبية، وتركيز الجهود على ما هو أجدى.[١]

هذه القضية ما تزال قائمة أمام كافة المنظمات سواء العربية أو غير العربية وهي كيف يمكن تعظيم العائد من التدريب ونقل أثره إلى الواقع العملي.[٢]

وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول العائد من التدريب، جاءت المؤتمرات الإدارية الثلاثة التي عقدت في دبي تحت عنوان "تحديات الإدارة في القرن المقبل" للتأكيد على أهمية التدريب فاعتبرت هذه المؤتمرات أخيراً أن الاهتمام بسياسات التدريب وتطوير الخبرات الإدارية وتدعيمها وتزويدها بمعارف ومعلومات تجعل من الجسم الإداري عامل دفع لوجهة التنمية. لذلك قدمت الدعوة إلى إعادة إدخال تدريب الإدارة في المناهج المدرسية المتوسطة والعليا.[٣]

وقد اعتبرت سلطنة عمان التدريب من المواضيع المهمة. لذلك استحوذ على اهتمام كبير من قبل صناع القرار، من خلال الاهتمام بتنمية العنصر البشري وتطويره والنهوض به، لأنه يمثل الركيزة التي تقوم عليها الدولة، وظهر هذا الاهتمام واضحاً وجلياً في الخطط التنموية الخمسية للبلاد إذ عكست المخططات الاستثمارية في قطاع التدريب، وهو ما نادت به الحكومة في هذا المجال. وتمشياً مع هذا التوجه فقد تم رصد مبلغ وقدره (٧,٩) مليون ريال عماني في الخطة الخمسية الأولى للسلطنة (٧٦-١٩٨٠) وما لبث ان تزايد هذا المبلغ في الخطط اللاحقة إلى أن وصل (٦٣,٧) مليون ريال عماني] في الخطة الخمسية الخامسة (٩٦-٢٠٠٠). والجدول التالي يوضح التطورات في مجالات الصرف على التدريب وتنمية القوى البشرية بالسلطنة.

---

(١) فضل صباح الفضلي، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية" الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٤، مارس ١٩٩٥م، ص٦٤٣.

(٢) عبود، مصدر سابق، ص١٨٣.

(٣) دبي في ٣ مؤتمرات دولية للعلوم الإدارية، "تحديات الإدارة في القرن المقبل" الإداري: بيروت: المجلد ٢١، العدد ٨، اغسطس ١٩٩٥م، ص٢٥.

جدول رقم (٩)

الاستثمارات في قطاع التدريب وفقاً للخطط الخمسية ٧٦-٢٠٠٠م.

المبالغ بمليون الريال العماني

الخطة الخمسية الأولى ١٩٨٠-٧٦			الخطة الخمسية الثانية ١٩٨٥-٨١			الخطة الخمسية الثالثة ١٩٩٠-٨٦			الخطة الخمسية الرابعة ١٩٩٥-٩١			الخطة الخمسية الخامسة ٢٠٠٠-٩٦			المجموع
حكومي	خاص	جملة	حكومي	خاص	جملة	حكومي	خاص	جملة	حكومي	خاص	جملة	حكومي	خاص	جملة	
٧,٩	-	٧,٩	٢٥,٣	-	٢٥,٣	١٤,٤	-	١٤,٤	٥٦,٢	-	٥٦,٢	٦٣,٧	-	٦٣,٧	١٦٧,٥
المجموع	العدد	٧,٩	٢٥,٣			١٤,٤			٥٦,٢			٦٣,٧			١٦٧,٥
	٪	٤,٧	١٥,١			٨,٦			٣٣,٦			٣٨			١٠٠

المصدر: الخطط الخمسية للبلاد من ٧٦-٢٠٠٠م.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) والذي يوضح الاستثمارات في قطاع التدريب يظهر بوضوح مدى التركيز على التدريب إذ بلغت مخصصات التدريب في الخطة الأولى (٧,٩) مليون ريال عماني. ثم زاد هذا المبلغ إلى أكثر من ثلاثة أضعافه في الخطة الثانية، واستمرت الزيادة في الخطة الرابعة والخامسة، وكان يفترض أن تتواصل مخصصات التدريب المالية في الارتفاع بالنسبة لسنوات الخطة الثالثة إلا أن الظروف التي طرأت على الأوضاع الاقتصادية العالمية الناتجة عن انخفاض سعر النفط انعكست سلباً على الاقتصاد العماني وأثرت على كافة القطاعات بما فيها قطاع التدريب والتنمية الإدارية. لذلك انخفض المبلغ المخصص لقطاع التدريب في الخطة الثالثة إلى ١٤,٤ مليون ريال عُمان، ولكن سرعان ما ارتفعت مخصصات التدريب في الخطتين الرابعة والخامسة ارتفاعاً ملحوظاً، وخاصة في الخطة الخمسية الخامسة حيث بلغ حجم الاستثمار (٦٣,٧) مليون ريال عماني أي زيادة بنسبة ٣٨٪ من مجموع المبالغ المخصصة والتي وصلت إلى ١٦٧,٥ مليون ريال عماني[1] خلال سنوات الخطط التنموية كافة أي من عام ١٩٧٦ إلى عام ٢٠٠٠م. إن المعطيات السابق ذكرها تعتبر مؤشراً واضحاً على الاهتمام بالتنمية الإدارية والعنصر البشري في سلطنة عُمان.

(١) أحمد الطيب غبوش، المؤشرات العامة في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان، الإداري، السنة ١٢، العدد خاص ٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م، ص١٠٢.

أهداف التدريب

وفي نهاية الحديث عن التدريب، وكما تم ذكره، فإن التدريب عملية مخططة وموجهة وهادفة تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة تهم الفرد والمنشأة والمجتمع، وتتمثل أهداف التدريب فيما يلي:

١. المساهمة في حل مشاكل العمل.

٢. اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم من إنجاز ما يسند إليهم من أعمال.

٣. تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء.

٤. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات ومعلومات وطرق عمل.

٥. تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.

٦. توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة المدربة.

٧. زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به.

٨. الحد من الأخطاء والفاقد والذي ينتج عنه توفير في الوقت والجهد والمال.[1]

٩. رفع معنويات العاملين عن طريق شعور الفرد بأنه يحظى باهتمام وعناية.

١٠. قلة الدوران في العمل. عن طريق شعور الفرد بقدرته على مزاولة الأعمال الموكلة إليه وخلق حالة من الاستقرار والثبات.

١١. تأهيل الموظف إلى الترقية ومزاولة وظائف جديدة في السلم الوظيفي.

١٢. قلة الاصابات في حوادث العمل عن طريق تعريف العاملين بكيفية تشغيل الآلات.[1]

---

[1] عادل رمضان الزيادي،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس. ١٩٩٢، ص ص ١٦٨-١٧٠.

١٣.الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي لسد العجز في تخصص معين أو التخلص من الفائض.[٢]

١٤.زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

١٥.تنمية شعور الموظف بالانتماء للمنظمة.

١٦.تحقيق الذات للموظفين الذين يملكون عنصر الطموح.[٣]

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الدول بإنشاء مؤسسات متخصصة تمثلت في معاهد الإدارة العامة على وجه الخصوص. ففي سلطنة عُمان تم إنشاء معهد الإدارة العامة الذي كلف بالقيام بهذا الدور وتحقيق هذه الأهداف، لذلك سوف يكون الحديث في الصفحات القادمة عن نشاط المعهد في عملية تدريب العاملين بالجهاز الحكومي في سلطنة عُمان.

[١] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور علمي والعلاقات الإنسانية. الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م، ص ص ١٨١-١٨٢.

[٢] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص٢٦.

[٣] يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري: مع تطبيقات المملكة العربية السعودية. الطبعة الثانية، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٢م، ص١٣.

التدريب من حيث المستويات ومدى مساهمته في توطين الوظائف الإدارية

أولاً: الفعاليات والبرامج التدريبية بالمعهد:

باعتبار أن التدريب بأنواعه المختلفة يشكل الركيزة الأساسية لتنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي بالسلطنة، فقد حظي باهتمام الحكومة منذ سنوات عديدة انطلاقاً من المعطيات التالية:

١- نقص الكفاءات والمهارات الوطنية.

٢- افتقار الكوادر الوطنية للخبرة الضرورية اللازمة لممارسة النشاط الحكومي بكافة مجالاته، بحكم حداثة الجهاز الحكومي وتدني المستوى التعليمي.

٣- حاجة الأجهزة الحكومية إلى تطوير وتحديث أنشطتها الإدارية والفنية لمواجهة المتطلبات المتجددة للتنمية.

٤- اعتماد حكومة السلطنة سياسات توطين الوظائف كهدف رئيس ووضع خطط متدرجة للإحلال[١].

وإيماناً من الحكومة بأهمية التدريب واعتقاداً منها بدوره الفاعل ومساهمته الكبيرة في تنمية الموارد البشرية، وسعيها الدائم للتقليل من سلبيات المعطيات المذكورة، فقد عمدت الحكومة إلى وضع سياسات للتدريب ضمن الخطط التنموية الخمسية للبلاد. ولضمان تنفيذ هذه السياسات فقد تم النص عليها ضمن تشريعات العمل وقوانين الخدمة المدنية حيث نصت المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية على أن التدريب واجب وظيفي على جميع الموظفين ويتعين على رؤساء الوحدات بالجهاز الإداري للدولة تدريب الموظفين العُمانيين بجميع درجاتهم

---

(١) أمة اللطيف شبيان "الاتجاهات الإدارية بسلطنة عمان في سنوات الخطة الخمسية الرابعة" الإداري، سنة ١٧ العدد ٦٣ سبتمبر ١٩٩٥م، ص ص ٧٥-٧٦.

وكافة مستوياتهم الإدارية والفنية والكتابية والمهنية والحرفية وفقاً لمتطلبات العمل وخطط وبرامج التدريب[١].

وجاءت المادة (٤٢) لتدعم هذا الاتجاه وتعززه إذ أنه بموجبها تم تخصيص المبالغ اللازمة لعملية التدريب في الوحدات الحكومية حيث نصت هذه المادة على ضرورة إنشاء بند للصرف منه على نشاط التدريب في موازنة وحدات الجهاز الإداري للدولة[٢].

إضافة إلى ذلك فقد اشترط التدريب كأساس للترقية في بعض الدرجات الوظيفية[٣].

ومن خلال تتبع الخطط التدريبية بالمعهد يلاحظ أن التركيز على المستويات الإدارية اختلف من خطة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن الخطة التدريبية السنوية لعام ١٩٩٢ ركزت على مستوى الإدارة الوسطى فما دون لتشمل الموظفين التنفيذيين، هذا ما صرح به مدير عام المعهد في كلمة تقديم البرامج التدريبية لعام ١٩٩٢[٤]، في حين شهد عام ١٩٩٤ اهتماماً ملحوظاً بمستوى الإدارة الوسطى والعليا من خلال العديد من الفعاليات الموجهة لهذين المستويين.

فأمام هذه الحقائق وانطلاقاً من هذه المعطيات وتحقيقاً لطموحات الحكومة فقد إتخذ معهد الإدارة العامة من التدريب النشاط الرئيسي، واحتل مركز الصدارة بين أنشطة المعهد الأخرى لأنه يمثل الوسيلة الأساسية لرفع الكفاية الإنتاجية والإدارية على أسس علمية، فالتدريب والتأهيل لهما دوراً حيوياً ضمن الجهود الموجهة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية، وصقل قدرات الموظف العماني وتحسين أداؤه، وإعداد الكوادر الجديدة لتولي مسئولياتها في جهاز الخدمة المدنية، وإحلال العمالة العمانية محل العمالة الوافدة.

---

(١) حسين بن محمد بن علي، "تشريعات العمل كإطار لاستثمار القوى العاملة الوطنية بسلطنة عمان" الإداري السنة ١٢، العدد خاص ٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م، ص ٧٥.

(٢) علي، مرجع سابق، ص ٧٦.

(٣) شيبان، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٤) سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، "الخطة التدريبية السنوية لعام ١٩٩٢م -التنمية الإدارية على طريقة التنمية الشاملة"، مسقط: المطبعة الشرقية ومكتبتها، ١٩٩٢، ص ١٢.

هذه الاعتبارات انعكست على أنشطة المعهد التدريبية، حيث مارس المعهد منذ إنشائه وحتى عام ١٩٩٦م أنواعاً من التدريب هي:

١- التدريب أثناء الخدمة.

٢- التدريب الإعدادي والتأهيلي (برامج الدبلوم).

وسوف يتم توضيح هذه البرامج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

مجموع الفعاليات والمشاركون في أنشطة المعهد التدريبية من عام ٧٧/٧٨-١٩٩٦م

نوع التدريب	البرامج والندوات		المشاركون	
	العدد	٪	العدد	٪
تدريب الموظفين أثناء الخدمة	٦٨٧	٩٧,٦	١٣٦١٨	٩٧,٥
التدريب الإعدادي والتأهيلي (برامج الدبلوم)	[illegible]	٢,٤	٣٤٢	٢,٥
المجموع	[illegible]	١٠٠	١٣٩٦٠	١٠٠

المصادر: إنجازات معهد الإدارة العامة من (٧٧-٧٨-١٩٩٦م). النسب المئوية احتسبت من قبل الباحث.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) يتضح أن مجموع الفعاليات التي نفذها المعهد منذ إنشائه وحتى عام ١٩٩٦ بلغت ٧٠٤ برنامج وندوة، بلغ عدد المشاركين فيها ١٣٩٦٠ مشاركاً. احتل التدريب أثناء الخدمة المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الفعاليات التدريبية فيه ٦٨٧ برنامجاً وندوة بنسبة ٩٧,٦٪ من مجموع الفعاليات وبلغ عدد المشاركين في التدريب أثناء الخدمة ١٣٦١٨ مشاركاً، أي بنسبة ٩٧,٥٪ من مجموع المشاركين. ثم جاء في المرتبة الثانية التدريب الإعدادي والتأهيلي بنسبة ضئيلة من الفعاليات وعدد قليل من المشاركين حيث بلغ عدد المشاركين ٣٤٢ بنسبة ٢,٥٪، والفعاليات التدريبية بلغ عددها ١٧ فعالية بنسبة ٢,٤٪.

يظهر من هذه البيانات أن هناك فرقاً كبيراً بين التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي والتأهيلي والسبب في ذلك يعود إلى الأوضاع التي مر بها الجهاز الإداري عند تكوينه، وكانت السبب في إنشاء معهد الإدارة العامة وهي:

١. حداثة الجهاز وبدايته من الصفر تقريباً.

٢. انعدام أو تدني نسبة التعليم.

٣. كثرة العمالة الوافدة في الجهاز الإداري.

٤. نقص القيادات في الإدارة.

إضافة إلى ذلك فقد تأخر المعهد في القيام بنشاط التدريب الإعدادي والتأهيلي مقارنة مع التدريب أثناء الخدمة. فالتدريب الإعدادي والتأهيلي بدأ من عام ٨٧-١٩٨٨م، أي بعد عشر سنوات تقريباً من إنشاء المعهد كما سيأتي ذكره لاحقاً. والجدول رقم (١١) يوضح هذه البيانات بالتفصيل.

جدول رقم (١١)

البرامج والندوات والمشاركون وفقاً لنوع التدريب والسنوات

من ١٩٧٧/١٩٧٨ إلى ١٩٩٦م

نوع التدريب / السنوات	أثناء الخدمة		البرامج الإعدادية والتأهيلية (برامج دبلوم)		المجموع			
					البرنامج والندوات		المشاركون	
	البرامج والندوات	المشاركون	البرامج الندوات	المشاركون	العدد	٪	العدد	٪
٧٨/٧٧	١٣	٢٣٢	–	–	١٣	١,٨	٢٣٢	٢,٧
١٩٧٩	١٨	٢٦١	–	–	١٨	٢,٦	٢٦١	١,٩
١٩٨٠	٢٦	٤٧٩	–	–	٢٦	٣,٧	٤٧٩	٣,٤
١٩٨١	١٩	٣٥٦	–	–	١٩	٢,٧	٣٥٦	٢,٥
١٩٨٢	٢٩	٤٥٠	–	–	٢٩	٤,١	٤٥٠	٣,٢
٨٤/٨٣	٥١	٩١٠	–	–	٥١	٧,٢	٩١٠	٦,٥
٨٥/٨٤	٤٢	٨٠٢	–	–	٤٢	٦	٨٠٢	٥,٧
٨٦/٨٥	٥٢	١٠٧١	–	–	٥٢	٧,٤	١٠٧١	٧,٧
٨٧/٨٦	٣٢	٧٩٢	–	–	٣٢	٤,٥	٧٩٢	٥,٧
٨٨/٨٧	٣٨	٨٣٠	٦	١٤٧	٤٤	٦,٢	٩٧٧	٧
٨٩/٨٨	٤٨	١٠٠٦	١	١٢	٤٩	٧	١٠١٨	٧,٣
٩٠/٨٩	٣٥	٧١٥	٤	٩٥	٣٩	٥.٥	٨١٠	٥,٨
١٩٩١	٥٠	١٠٧٤	–	–	٥٠	٧,١	١٠٧٤	٧.٧
١٩٩٢	٣٧	٨٦٢	٣	٤٦	٤٠	٥,٧	٩٠٨	٥,٦
١٩٩٣	٤٠	٨٤٧	–	–	٤٠	٥,٧	٨٤٧	٦,١
١٩٩٤	٥٤	١١٦٤	٢	٣٠	٥٦	٨	١١٩٤	٨,٥
١٩٩٥	٤٩	٩٠٤	١	١٢	٥٠	٧,١	٩١٦	٦.٦
١٩٩٦	٥٤	٨٦٣	–	–	٥٤	٧.٧	٨٦٣	٦,٢
المجموع العدد	٦٨٧	١٣٦١٨	١٧	٣٤٢	٧٠٤	١٠٠	١٣٩٦٠	١٠٠

المصدر: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات المعهد خلال من ٧٨/٧٧-١٩٩٦".

النسب المئوية احتسبت من قبل الباحث.

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المعهد بدأ نشاطه التدريبي عام ١٩٧٨/٧٧م بـ ١٣ فعالية وكان عدد المشاركين (٢٣٢) مشاركاً، ثم أخذ هذا العدد بالتزايد المستمر سنة تلو أخرى تزامناً مع مراحل تطور المعهد السابق شرحها، وقد حقق المعهد أعلى نسبة للمشاركين في عام ١٩٩٤م حيث بلغ عدد المشاركين ١١٩٤ مشاركاً بنسبة ٨,٥٪ من مجموع المشاركين، وكذلك بالنسبة للفعاليات التدريبية حيث بلغ عددها ٥٦ برنامجاً وندوه بنسبة ٨ ٪ من مجموع الفعاليات ويعود السبب في ذلك إلى ما تميز به المعهد في عام ١٩٩٤م، حيث عمل المعهد على توفير الخدمات التدريبية بالمناطق بشكل أكبر عما كانت عليه في السنوات السابقة، فقد انتقل بجزء من أنشطته إلى محافظة ظفار (صلالة) حيث بلغ عدد الفعاليات المنفذة في محافظة ظفار بـ ٩ فعاليات. إضافة إلى ذلك فقد ركزت الفعاليات التدريبية في عام ١٩٩٤ على مستوى الإدارة الوسطى كمستوى إداري يلعب دوراً محسوساً في أداء العمل الحكومي. وزيادة على ذلك فقد شهد المعهد عام ١٩٩٤م نشاطاً ملحوظاً موجه إلى الإدارة العليا، إذ تم تنفيذ العديد من الفعاليات لهذا المستوى مثل "التخطيط الاستراتيجي لأصحاب السعادة وكلاء الوزارات، وورش عمل للمدراء العامين وحلقات النقاش العلمية حول "الإدارة الأزماتية" للمدراء العامين كذلك[1].

ثانياً: التدريب حسب المستويات

يتفق العديد من الباحثين على أن المستويات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي:

١- مستوى الإدارة العليا.

٢- مستوى الإدارة الوسطى.

٣- مستوى الإدارة الأمامية.

وقد وردت هذه التقسيمات في أدبيات الإدارة عموماً والإدارة العامة خصوصاً، وأن لكل مستوى من هذه المستويات أنواعاً من المهارات تختلف من مستوى لآخر وفقاً للمهام والمسؤوليات المناطة بكل منها، فالبرامج التدريبية والمعلومات التي يحتاجها مستوى الإدارة

---

(١) إدارة البحوث، "إنجازات المعهد لعام ١٩٩٤م"، مرجع سابق، ص٦.

العليا تختلف في الكم والكيف والنوعية عن البرامج التدريبية والمعلومات التي يحتاجها مستوى الإدارة الوسطى وهذا يختلف كذلك عن احتياجات الإدارة الأمامية.

وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن القادة شاغلي وظائف الإدارة العليا بحاجة إلى المهارات الفكرية، وأن هذه المهارات تحتل المقدمة من بين المهارات المطلوبة لهذه الفئة فاحتياجاتها من المهارات الفنية تكون قليلة، وذلك لما تقوم به هذه الفئة من مهام التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، وهذه الصورة تختلف تماماً في مستوى الإدارة التنفيذية. بينما الإدارة الوسطى تحتاج إلى المهارات الفكرية والفنية على حد سواء وبشكل متوازن[١].

لذلك فقد إعتمد معهد الإدارة العامة سياسات تدريبية تختلف في تصميمها ومحتواها ومدتها وأسلوب تنفيذها بالنسبة للمستويات الإدارية الثلاثة، حيث أن لكل مستوى فعاليات تدريبية تتناسب مع الهدف المراد تحقيقه، فالأهداف هي التي تحدد نوعية المهارات المطلوبة وكذلك نوعية البرامج التي من شأنها تنمية هذه المهارات.

(أ) تدريب الإدارة العليا:

اتفق الباحثون على أهمية القيادة الإدارية، لذلك لاقت اهتماماً في الفكر الإداري من النواحي العلمية والعملية، وأصبح للقيادة دور مهم في فعالية الأداء، حيث أجمع فقهاء الإدارة على هذه الأهمية وما للقيادة من دور أساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة والمدير، وبدون المدير الكفء تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد أدوات صماء عاطلة[٢].

ورغم هذه الأهمية فهناك اعتقاد سائد من أنه لا جدوى من التدريب لهذه الفئة،وذلك اعتماداً على افتراض أساسي مؤداه أن القادة يولدون ولا يصنعون،وأن الكفاءة الإدارية موهبة يتمتع بها البعض ويفتقدها البعض الأخر، وبالتالي فإن التدريب على أصول القيادة هو مبدأ يتعارض

---

[١] نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، "الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي" الإداري، السنة ١٢ العدد ٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م ، ص ٢٧١.

[٢] توفيق مرعي، ومحمد عبد الفتاح باغي، "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، دراسة ميدانية تحليلية، " مجلة جامعة الملك سعود -للعلوم الإدارية، الرياض: المجلد ٣، العدد١، ١٩٩١م.

مع الديمقراطية. هذه الاعتقادات حظيت بتأييد لفترة طويلة وحتى وقت قريب [1]. وصادف هذه الاعتقادات الرغبة في تقليل تكاليف التدريب من ناحية وعزوف القيادات الإدارية العليا عن التدريب من ناحية أخرى. مما انعكس سلبياً على نشاط التدريب والفعاليات التدريبية الموجهة لمستوى الإدارة العليا. وبالرغم من قلة عدد الفعاليات والأنشطة التدريبية تبقى الإدارة العليا الركيزة الأساسية في التنظيمات سواء في القطاع العام أم الخاص، وذلك من خلال المهام والمسؤوليات المناطة بها، فالباحث حسين الدوري يؤكد أن "نجاح المنظمة يعتمد على الإدارة العليا، فالسياسات العامة والأهداف ووضع الخطط والتنظيمات العامة يتم من قبل الإدارة العليا"[2]. وتأكيداً عليه فإن قدرة الإدارة العليا على وضع سياسات قائمة على أسس صحيحة وأهداف واقعية قابلة للتحقيق وخطط مدروسة ينعكس إيجابياً على المنظمة ويمكنها من الثبات والاستمرارية، وإلا فإن قدرة المنظمة على البقاء تكون معدومة.

وبناء على ما سبق فقد حظيت الإدارة العليا باهتمام كبير من قبل معهد الإدارة العامة، وذلك منذ إنشاء المعهد وحتى يومنا هذا، وذلك بالرغم من التحديات التي تقف عائقاً أمام تدريب الإدارة العليا وأهمها عزوف هذه القيادات عن التدريب، إذ أن مصطلح التدريب لا يلاقي قبولاً من قبل هذه القيادات، فالثقافة التي تؤمن بها القيادات الإدارية في الوطن العربي عموماً قائمة على أن الفرد متى ما وصل إلى مستوى هذه الفئة يكون عندها ليس بحاجة إلى التدريب. أضف إلى ذلك عامل الوقت الذي تتذرع به هذه الفئة من أن وقتها لا يسمح بالتفرغ للتدريب.

إلا أن استراتيجية معهد الإدارة العامة والقائمين عليه استطاعت أن تقلل من هذه العوائق فلم تستخدم مصطلح التدريب لهذه الفئة واستبدلته بمصطلحات أخرى مثل الندوات العلمية وحلقات النقاش وورش العمل. هذه المصطلحات قللت كثيراً من حساسية مصطلح التدريب لهذه الفئة. أما بالنسبة للوقت فقد اعتمد المعهد أوقات قصيرة ومحددة بالنسبة لهذه الأنشطة تراوحت مدتها من ١-٣ أيام في اغلب الأحيان لم تتجاوز هذه المدة، بما يصل في

---

(١) حسين الدوري، إعداد وتدريب القوى البشرية، الطبعة الثانية، بغداد: المكتبة الوطنية، ١٩٨٥م، ص٣٣.

(٢) المصدر نفسه، ص ١٥٠.

مجموعة إلى ١٥ ساعة تدريبية لمستوى مديري العموم، وست ساعات عمل لمستوى وكلاء الوزارات[١].

من خلال هذه الاستراتيجية استطاع المعهد أن ينفذ (٤٩) فعالية بنسبة ٨,٨ ٪ من مجموع الفعاليات التدريبية، وذلك خلال الفترة من ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م. شارك فيها (١٣٩٨) مشاركاً بنسبة ١٢,١٪ من مجموع المشاركين. والجدول رقم (١٠) يوضح هذه البيانات.

أما من حيث مدى مساهمة المعهد في عملية توطين الوظائف الإدارية لهذه الفئة سوف توضحه الدراسة الميدانية.

---

(١) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان، سلسلة بحوث ميدانية البحث السابع، ١٩٩٤، ص ٦٣.

الجدول رقم (١٢)

الفعاليات والمشاركون حسب مستوى الإدارة العليا

١٩٧٨/١٩٧٧ -١٩٩٦م

السنوات	عدد الفعاليات[١]	عدد المشاركين	النسبة المئوية لعدد الفعاليات	النسبة المئوية لعدد المشاركين
٧٨/٧٧	٢	٢٠	٤,١	١,٤
١٩٧٩	١	٢٤	٢	١,٧
١٩٨٠	٨	١٩٢	١٦,٣	١٣,٧
١٩٨١	٣	٦٠	٦,١	٤,٣
١٩٨٢	٢	١٨	٤,١	١,٣
٨٤/٨٣	٣	٥٠	٦,١	٣,٦
٨٥/٨٤	٤	١٠٥	٨,٢	٧,٥
٨٦/٨٥	٧	٢١٥	١٤,٣	١٥,٤
٨٧/٨٦	٥	١٤٨	١٠,٢	١٠,٦
٨٨/٨٧	١	٢١	٢,٤	١,٥
٨٩/٨٨	[illegible]	[illegible]	–	–
٩٠/٨٩	[illegible]	[illegible]	٤,١	٦,٤
١٩٩١	٣	١٤٧	٦,١	١٠,٥
١٩٩٢	–	–	–	–
١٩٩٣	٢	٤٤	٤,١	٣,٢
١٩٩٤	٤	١٨٦	٨,٢	١٣,٣
١٩٩٥	١	٣٧	٢	٢,٧
١٩٩٦	١	٤١	٢	٢,٩
المجموع	**٤٩**	**١٣٩٨**	١٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المعهد بدأ أنشطته الموجهة للإدارة العليا عام١٩٧٨/١٩٧٧ بفعاليتين، ثم أخذت هذه الفعاليات ترتفع تارة وتنخفض أخرى على مدى سنوات الدراسة، وذلك وفقاً للأهداف المرسومة في كل خطة تدريبية والاهتمام الموجه لكل

[١] الفعاليات تشتمل على البرامج والندوات

المصدر : إدارة البحوث، "إنجازات معهد الإدارة من ٧٧/٧٨-١٩٩٦".

مستوى. إلا أن أكبر عدد لهذه الفعاليات شهده عام ١٩٨٠ حيث بلغت الفعاليات التدريبية (٨) فعاليات أما عدد مشاركين فقد احتل عام١٩٨٥/١٩٨٦المرتبة الأولى حيث بلغ عدد المشاركين ٢١٥ مشاركاً بنسبة ١٥,٤٪ .

ب- مستوى الإدارة الوسطى:

لا تقل أهمية هذا المستوى في التنظيم عن مستوى الإدارة العليا فهذين المستويين يكمل كل منها الآخر. فالمهمة التي يقوم بها مستوى الإدارة الوسطى هي الربط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وهو يشكل همزة الوصل في المنظمة، فإذا لم يكن مستوى الإدارة الوسطى قادراً على القيام بهذا الدور فإن أمل المنظمة في البقاء والاستمرارية ضعيف. لذلك يجب أن يكون أفراد مستوى الإدارة الوسطى على قدر عالي من الكفاءة والفعالية لكي يستطيعوا القيام بمهامهم الموكلة إليهم، وهذه الكفاءة لا تتحقق إلا من خلال التدريب المتواصل وتحسين الأداء، فالإدارة الوسطى تعتبر الرافد للإدارة العليا في المنظمة سواء خاصة كانت أم عامة. فالممارسات الإدارية والوظائف الأساسية المتمثلة في عملية الاتصال ونقل التعليمات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الأمامية وكذلك متابعة تنفيذها والتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة وتوجيه جهود العاملين والإشراف عليهم والتنسيق بينهم، إضافة إلى الاشتراك مع الإدارة العليا في وضع السياسات العامة للمنظمة. كل هذه المهام والمسؤوليات تجعل من مستوى الإدارة الوسطى جزءاً رئيسياً يجب الاهتمام به وتنميته[1].

إن المهام السابق ذكرها تحتاج إلى مهارات متعددة منها المهارات الفكرية والفنية والسلوكية واتخاذ القرار والتخطيط وغيرها. لذا نجد أن معهد الإدارة العامة أولى هذا المستوى اهتماماً كبيراً فوجه إليه الجزء الأكبر من أنشطته وفعالياته التدريبية، فقد استحوذ مستوى الإدارة الوسطى على التركيز في الخطط التدريبية للمعهد منذ إنشائه وحتى عام ١٩٩٦. حيث بلغ عدد الفعاليات المنفذة لمستوى الإدارة الوسطى (٣٠٣) فعاليات بنسبة ٥٤,١ ٪ من مجموع الفعاليات،

---

(١) الدوري، مرجع سابق، ص ١٥٠.

بلغ عدد المشاركين فيها ٥٩٢١ مشاركاً بنسبة ٥٠,٩٪ من مجموع المشاركين، والجدول رقم (١٣) يوضح هذه البيانات.

جدول رقم (١٣)

الفعاليات والمشاركون حسب مستوى الإدارة الوسطى ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦م

السنوات	الفعاليات	المشاركين	النسبة المئوية لعدد الفعاليات	النسبة المئوية لعدد المشاركين
٧٨/٧٧	٢	٦٤	٠,٧	١.١
١٩٧٩	٢	٢٧	٠,٧	٠,٥
١٩٨٠	٤	٩	١,٣	١,٥
١٩٨١	٣	٧٧	١	١,٣
١٩٨٢	٤	٨١	١,٣	١,٤
٨٤/٨٣	٢١	٣٥٣	٦,٩	٦
٨٥/٨٤	١٦	٣١٣	٥,٣	٥,٣
٨٦/٨٥	٢١	٤٢٣	٦,٩	٧,١
٨٧/٨٦	١٢	٢٥٠	٤	٤,٢
٨٨/٨٧	[illegible]	٣٤٣	٤,٩	٥,٨
٨٩/٨٨	٢٢	٥٠٨	٧,٣	٨,٦
٩٠/٨٩	١٥	٢٩٤	٤,٩	٤,٩
١٩٩١	١٧	٣٧٢	٥,٦	٦,٣
١٩٩٢	١٨	٤٥٦	٥,٩	٧.٧
١٩٩٣	٣٢	٥١١	١٠,٦	٨,٦
١٩٩٤	٣٤	٦٦٤	١١,٢	١١,٢
١٩٩٥	٣٢	٥٨٤	١٠,٦	٩.٩
١٩٩٦	٣٣	٥١٠	١٠,٩	٨,٦
المجموع	٣٠٣	٥٩٢١	١٠٠	١٠٠

المصدر: إدارة البحوث، 'إنجازات المعهد من ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦'.

نستنتج من الجدول رقم (١٣) أن المعهد بدأ الفعاليات الموجهة لمستوى الإدارة الوسطى منذ عام ١٩٧٧/١٩٧٨ فقد كانت البداية متواضعة حيث كان عدد هذه الفعاليات(٢) وكان عدد المشاركين ٦٤ مشاركاً، ثم أخذت هذه الفعاليات تتزايد إلى أن وصلت ٣٤ فعالية في علم ١٩٩٤

بنسبة ١١,٢ وبلغ عدد المشاركين ٦٦٤ مشاركاً بنسبة ١١,٢ كذلك. وبذلك احتل عام ١٩٩٤ المرتبة الأولى في تدريب مستوى الإدارة الوسطى.

ج- مستوى الإدارة المباشرة (الأمامية)

مستوى الإدارة المباشرة هو المستوى الذي تقع عليه مسؤولية تنفيذ السياسات المرسومة وتحقيق الأهداف المرجوة، فهو يشكل مع المستويات السابقة جزءاً من كل. لذلك لا تقل أهميته عن باقي الأجزاء الأخرى، فهو في الحقيقة يجمع بين المجهود الذهني والجسمي، ويكون أقرب في ممارسته لمهامه إلى المجهود الجسمي بعكس المستويات الأخرى التي تقترب في ممارساتها الوظيفية إلى المجهود الذهني، وبالتالي فإن مستوى الإدارة المباشرة بحاجة إلى التأهيل والتدريب. فهو الذي يقوم بالإنتاج الفعلي ويقوم بتحويل الخطط والأهداف من الحالة النظرية إلى الواقع العملي.

وبناء على هذه المعطيات فقد أولى معهد الإدارة العامة مستوى الإدارة المباشرة اهتماماً وعناية فصمم له الفعاليات المناسبة حيث بلغ عدد الفعاليات المنفذة لهذا المستوى (٢٠٨) فعالية بنسبة ٣٧,١ ٪ وبلغ مجموع المشاركين ٤٣١٣ من مجموع المشاركين. والجدول التالي يوضح هذه البيانات.

جدول رقم (١٤)

الفعاليات التدريبية والمشاركون حسب مستوى الإدارة الأمامية ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦م.

السنوات	الفعاليات التدريبية	النسب المئوية للفعاليات التدريبية	المشاركون	النسبة المئوية للمشاركون
٧٨/٧٧	٥	٢,٤	١٠٣	٢,٤
١٩٧٩	٤	١,٩	٦٤	١,٥
١٩٨٠	٥	٢,٤	٩٧	٢,٣
١٩٨١	٦	٢,٩	١١٨	٢,٧
١٩٨٢	١١	٥,٣	١٩٤	٤,٥
٨٤/٨٣	١٢	٥,٨	٢٧٨	٦,٤
٨٥/٨٤	١٢	٥,٨	٢٥٠	٥,٨
٨٦/٨٥	١٣	٦,٣	٢٦	٦,١
٨٧/٨٦	١٢	٥,٨	٣٣٤	٧.٧
٨٨/٨٧	١٤	٦,٧	٣٢٥	٧,٥
٨٩/٨٨	١٦	٧,٧	٣٤١	٧,٩
٩٠/٨٩	١٠	٤,٨	٢١١	٤,٩
١٩٩١	١٩	٩,١	٤٠٠	٩,٣
١٩٩٢	١٩	٩,١	٣٨٥	٨,٩
١٩٩٣	٩	٤,٣	١٩٧	٤,٦
١٩٩٤	١٢	٥,٨	٢٤٥	٥,٧
١٩٩٥	١٤	٦,٧	٢٥٤	٥,٩
١٩٩٦	١٥	٧,٢	٢٥٥	٥,٩
المجموع	٢٠٨	١٠٠	٤٣١٣	١٠٠

المصدر: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات المعهد من ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦".

يظهر الجدول رقم (١٤) أن المعهد بدأ نشاطه الموجه للإدارة المباشرة منذ عام ١٩٧٨/١٩٧٧بـ(٥) فعاليات وكانت أعلى في بدايتها من الفعاليات الموجهة لمستوى الإدارة العليا والوسطى. ثم انخفضت هذه الفعاليات إلى ٤ فعاليات عام ١٩٧٩، إلا أنها عادت إلى التزايد بعد ذلك حيث تم تحقيق عامي ١٩٩١،١٩٩٢، أعلى عدد لهذه الفعاليات حيث بلغت ١٩

فعالية بنسبة ٩,١٪ من مجموع الفعاليات، وبلغ عدد المشاركين ٤٠٠ مشارك عام ١٩٩١ بنسبة ٩,٣٪.

وفي نهاية التدريب حسب المستويات كان لا بد من وضع هذه المستويات في جدول موحد لسهولة المقارنة بين هذه المستويات وما حظيت به من نسب مئوية من حيث الفعاليات والمشاركين وفقاً لما هو موضح في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

الفعاليات والمشاركين والنسب المئوية لكافة المستويات الإدارية[١]

المستوى	الفعاليات		المشاركين	
	العدد	٪	العدد	٪
الإدارة العليا	٤٩	٨.٨	١٣٩٨	١٢
الإدارة الوسطى	٣٠٣	٥٤,١	٥٩٢١	٥٠,٩
الإدارة الأمامية	٢٠٨	٣٧,١	٤٣١٣	٣٧,١
المجموع	٥٦٠	١٠٠	**١١٦٣٢**	١٠٠

المجاميع والنسب المئوية من إعداد الباحث.

[١] الجداول رقم ١٠،١١،١٢، البيانات لا تشمل برامج اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي والطباعة العربية والإنجليزية لأن هذه البرامج ترد بياناتها على أساس مستوى البرنامج مثل مبتدئ دون المتوسط متوسط دون المتقدم متقدم، ولذلك يصعب تحليلها على أساس مستوى المشاركون إلا أنها مقدرة في مجموع الفعاليات والمشاركين بالنسبة لأنشطة المعهد.

ثانياً: التدريب حسب المجالات:

لقد مر المعهد بمراحل تطور في افتتاح الأقسام العلمية منذ إنشائه وحتى عام ١٩٩٦ وقد تم شرح هذه المراحل والتطورات في الفصل الأول من الدراسة، حيث أن المعهد يقوم بالتدريب في المجالات التالية:

١- التدريب الكتابي.
٢- الإدارة المالية.
٣- إدارة شؤون الأفراد.
٤- التنظيم وطرق العمل.
٥- اللغة الإنجليزية.
٦- الإدارة المحلية.
٧- التوثيق والنشر.
٨- الحاسب الآلي.
٩- الإدارة العامة.
١٠- البحوث والاستشارات.
١١- الإدارة العليا.
١٢- الإعلام.

وقد تفاوتت هذه المجالات (الأقسام) في العملية التدريبية من سنة لأخرى وذلك وفقاً للخطط والاحتياجات التدريبية. والجداول رقم (١٦،١٧) يوضحان هذه المجالات والفعاليات التدريبية والمشاركون بشكل عام.

جدول رقم (١٦)

الفعاليات التدريبية والمشاركون في التدريب أثناء الخدمة حسب المجالات ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦م.

السنوات / مجالات التدريب	من ٧٧/٧٨-١٩٩٢		١٩٩٣		١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		مجموع الفعاليات		مجموع المشتركين	
	الفعاليات	المشاركون	فعاليات	مشاركون	فعاليات	مشاركون	فعاليات	مشاركون	فعاليات	مشاركون	عدد	%		
التدريب الكتابي	١٠٨	٢٢٠٩	٧	٢٣٢	١١	٢٧٨	٩	١٨٠	٨	١٣٢	١٤٣	٢٠,٩	٣٠٣١	٢٢,٩
الإدارة المالية	٧٨	١٧٦٢	٦	١١٥	٦	١١٥	١٤	٢٥٨	٨	١٢٢	١٢١	١٧,٧	٢٣٧٢	١٧,٩
ادارة شؤون الأفراد	٧٩	١٦٧٩	–	–	–	–	–	–	–	–	٧٩	١١,٥	١٦٧٩	١٢,٧
التنظيم وطرق العمل	٥٢	١١١١	–	–	–	–	–	–	–	–	٥٢	٧,٦	١١١١	٨,٤
اللغة الإنجليزية	٧٢	١٠٢٥	٥	٦٢	٣	٤٨	–	–	١	٩	٨١	١١,٨	١١٤٤	٥,٦
الإدارة العامة	٤٢	٨٦٢	–	–	–	–	–	–	–	–	٤٢	٦,١	٨٦٢	٦,٥
التوثيق والنشر	٢١	٤١٠	–	–	١	١٨	١	٩	–	–	٢٣	٣,٤	٤٣٧	٣.٣
الحاسب الآلي	١٢	١٨٤	٣	٣٣	٤	٥٢	٢	٣٢	٣	٤١	٢٤	٣,٥	٣٤٢	٢,٦
الإدارة العامة	٤	١٣٦	١٩	٤٠٥	٢٩	٦٥٣	٢٢	٣٨٨	٣١	٥١٨	١٠٥	١٥,٣	٢١٠٠	١٣,١
البحوث والاستشارات	٤	١٢١	–	–	–	–	–	–	–	–	٤	٠,٦	١٢١	٠,٩
الإدارة العليا	–	–	–	–	–	–	١	٣٧	–	–	١	٠,١–	٣٧	٠,٣
الإعلام	–	–	–	–	–	–	–	–	١	٤١	١	٠,٢	٤١	٠,٣
برامج وندوات مشتركة	٩	٣٤١	–	–	–	–	–	–	–	–	٩	١,٣	٣٤١	٢,٥
المجموع	٤٩٠	٩٨٤٠	٤٠	٨٤٧	٥٤	١١٦٤	٤٩	٩٠٤ح	٥٢	٨٦٣	٦٨٥	١٠٠	١٣٦١٨	١٠٠

المصادر: إدارة البحوث إنجازات معهد الإدارة العامة ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦م.

أما النسبة المئوية فقد احتسبت من قبل الباحث.

الجدول رقم (١٧)

البرامج الإعدادية والتأهيلية والمشاركون حسب الأقسام العلمية والسنوات والمجالات من ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى عام ١٩٩٦م.

السنوات		من ٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٣		من ١٩٩٤ إلى ١٩٩٦		المجموع		
الأقسام العلمية والمجالات		عدد البرامج	المشاركون	عدد البرامج	المشاركون	البرامج	المشاركون	
							العدد	٪
التدريب الكتابي	الطباعة العربية	٦	١٧٤	١	١٢	٧	١٥٩	٤٤,٥
	الطباعة الإنجليزي	٤	٩٣	–	–	٤	٩٣	٢٨,٢
التوثيق والنشر	علوم المكتبات	١	١	–	–	١	١٢	٣,٦
إدارة الأفراد	شؤون الموظفين	١	٢٠	–	–	١	٢٠	٦,١
الإحصاء	إحصاء	١	١٣	١	١٥	٢	٢٨	٨,٢
المحاسبة	محاسبة	١	١٥	١	١٥	٢	٣١	٩,٤
المجموع العدد	–	١٤	٣٠٠	٣	٤٢	١٧	٣٤٢	١٠٠

المصدر: إدارة البحوث، إنجازات المعهد من ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦م.

لقد وضحت الجداول (١٦، ١٧) مجموع الفعاليات والمشاركين حسب المجالات في التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي التأهيلي من عام ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م. أما لأغراض هذه الدراسة فقد اختار الباحث أربعة مجالات لقياس عملية التعمين وهي:

١- التدريب الكتابي.

٢- شؤون الأفراد.

٣- الإدارة المالية.

٤- الإدارة العامة.

وقد جاء اختيار الباحث لهذه المجالات لعدة أسباب منها:

١- لقد بدأت الثلاث مجالات الأولى نشاطها منذ إنشاء المعهد عام ١٩٧٧م.

٢- تركيز المعهد على مجال الإدارة العامة خلال السنوات الأربع الأخيرة وبأعداد كبيرة من المشاركين.

الجدول رقم (١٨)

المشاركين في برنامج التدريب الكتابي للأعوام من ١٩٧٨/١٩٧٧ - ١٩٩٦م.

السنوات	المشاركون		الفعاليات التدريبية	
	العدد	٪	العدد	٪
١٩٧٨/١٩٧٧	٥٠	١,٦	٤	٢,٨
١٩٧٩	٤٦	١,٥	٣	٢,١
١٩٨٠	٨٥	٢,٨	٥	٣,٥
١٩٨١	٥٨	١,٩	٣	٢,١
١٩٨٢	١٣٧	٤,٥	٧	٤,٩
١٩٨٤/١٩٨٣	٣٢١	١٠,٦	١٦	١١,٢
١٩٨٥/١٩٨٤	١٩١	٦,٣	١٠	٧
١٩٨٦/١٩٨٥	٢٥٢	٨,٣	١٢	٨,٤
١٩٨٧/١٩٨٦	٢٦١	٨,٦	١٠	٧
١٩٨٨/١٩٨٧	١٦٢	٥,٣	٧	٤,٩
١٩٨٩/١٩٨٨	١٩٤	٦,٤	١٠	٧
١٩٩٠/١٩٨٩	٣٨	١,٣	٢	١.٤
١٩٩١	٢١٦	٧,٢	١٠	٧
١٩٩٢	١٩٨	٦,٥	٩	٦,٣
١٩٩٣	٢٣٢	٧,٧	٧	٤,٨
١٩٩٤	٢٧٨	٩,٢	١١	٧,٧
١٩٩٥	١٨٠	٥,٩	٩	٦,٣
١٩٩٦	١٣٢	٤.٤	٨	٥,٦
المجموع	٣٠٣١	١٠٠	١٤٣	١٠٠

يتضح من الجدول (١٨) أن النشاط التدريبي في مجال التدريب الكتابي بدأ من عام ١٩٧٨/١٩٧٧ بفعاليتين واستمر كذلك حتى عام ١٩٨٢ التي ارتفع فيها أعداد هذه الفعاليات إلى ٥ فعاليات أخذ بعدها هذا النشاط في الارتفاع بشكل عام حتى وصلت أعلى نسبة لهذه

الفعاليات عام ١٩٩٤ بلغت ١٠,٤٪ حيث بلغ عدد الفعاليات ١١ فعالية في حين بلغ المجموع العام لهذا النشاط ١٤٣ فعالية.

أما بالنسبة للمشاركين فقد كان عدد المشاركين في بداية النشاط ٥٠ مشاركاً ارتفع إلى أن وصل أعلى نسبة له عام ١٩٩٤، حيث بلغت النسبة ٩,٢ ٪ وبلغ عدد المشاركين ٢٧٨ مشاركاً. وقد كان مجموع مساهمة هذا المجال طوال فترة أنشطة المعهد أي من عام ١٩٧٨/٧٧ إلى ١٩٩٦م ٣٠٣١ مشاركاً بنسبة ٢١,٧٪ من مجموع المتدربين بالمعهد.

ب- شؤون الأفراد:

يهدف نشاط شؤون الأفراد إلى تزويد المتدربين بالمهارات التالية:

١- تنمية مهارات التعامل مع الزملاء داخل فريق العمل.

٢- مهارات إدارة وتخطيط وتنظيم الوقت.

٣- مهارات تخطيط وتنظيم وقيادة الاجتماعات.

٤- الإلمام بالجوانب العلمية والعملية لإدارة الأفراد وقانون الخدمة المدنية وللائحة التنفيذية.

٥- تعريف المشاركين بالأسس الحديثة لعمليات حفظ واستخراج سجلات الموظفين[1].

وقد ساهم مجال شؤون الموظفين بأعداد لا بأس بها في العملية التدريبية سوف يتم توضيحها في الجدول التالي:

---

[1] الخطة التدريبية، مرجع سابق، ص ١٢٨

الجدول رقم (١٩)

المشاركون والفعاليات في برامج إدارة شؤون الأفراد لعام ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦.

السنوات	المشاركون		الفعاليات التدريبية	
	العدد	٪	العدد	٪
١٩٧٨/١٩٧٧	٢٣	١,٤	١	١,٣
١٩٧٩	٣٨	٢,٣	٢	٢,٥
١٩٨٠	٨٥	٥,١	٤	٥
١٩٨١	٦٣	٣,٨	٣	٣,٨
١٩٨٢	٣٥	٢,١	٢	٢,٥
١٩٨٤/١٩٨٣	١٥٤	٩,٢	٩	١١,٤
١٩٨٥/١٩٨٤	١٧٦	١٠,٥	٩	١١,٤
١٩٨٦/١٩٨٥	١٥٧	٩,٤	٩	١١,٤
١٩٨٧/١٩٨٦	١٥٤	٩,٢	٧	٨,٩
١٩٨٨/١٩٨٧	١٣١	٧,٨	٦	٧.٥
١٩٨٩/١٩٨٨	٢٢٨	١٣,٦	٩	١١,٤
١٩٩٠/١٩٨٩	٨١	٤,٨	٤	٥,١
١٩٩١	١٨٣	١١	٧	٨,٩
١٩٩٢	١٦٣	٩,٨	٧	٨,٩
١٩٩٣	-	-	-	-
١٩٩٤	-	-	-	-
١٩٩٥	-	-	-	-
١٩٩٦	-	-	-	-
المجموع	١٦٧٩	١٠٠	٧٩	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن نشاط شؤون الأفراد بدأ منذ إنشاء المعهد بفعالية واحدة و٢٣ مشاركاً، ثم أخذ العدد بالتزايد تارة والثبات تارة أخرى واستمر الوضع كذلك حتى عام ١٩٩٢ وفقاً للخطط والاحتياجات التدريبية، وقد بلغت أعلى نسبة لهذا النشاط عام

١٩٨٩/١٩٨٨ حيث بلغت ١١,٤٪ بالنسبة للفعاليات و١٣,٦٪ بالنسبة للمشاركين، فبلغ عدد الفعاليات ٩ فعاليات وبلغ عدد المشاركين ٢٢٨ مشاركاً. أما في عام ١٩٩٣ فقد توقف نشاط تدريب شؤون الأفراد وحل محله نشاط الإدارة العامة، وذلك إثر إعادة تنظيم المعهد واعتبار كافة الأنشطة المماثلة مثل شؤون الأفراد والتنظيم وطرق العمل والإدارة المحلية تندرج تحت الإدارة العامة.

ج- الإدارة المالية:

ويهدف نشاط الإدارة المالية إلى:

١- تمكين المتدربين من الإلمام بأساليب التدقيق والمراجعة.

٢- مسك السجلات وإجراء القيود المحاسبية.

٣- الإلمام بالدورة المستندية للمحاسبة الحكومية.

٤- الإلمام بأهم الأحكام اللازمة لتنفيذ الموازنة.

٥- إعداد البطاقات المالية والتعامل مع النماذج المالية المتعلقة بتحصيل الإيرادات وسداد المصروفات الحكومية[١].

وقد ساهم هذا المجال في النشاط التدريبي بشكل واضح كما هو وارد في الجدول رقم(٢٠).

---

(١) الخطة التدريبية، مرجع سابق ص ١٧٥.

الجدول رقم (٢٠)

المشاركون والفعاليات في برامج الإدارة المالية لعام ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦م

السنوات	المشاركون		الفعاليات التدريبية	
	العدد	٪	العدد	٪
١٩٧٨/١٩٧٧	١٣٣	٥,٦	٦	٥
١٩٧٩	٣٣	١,٤	٢	١,٦
١٩٨٠	١١٦	٤,٩	٦	٥
١٩٨١	١٠٣	٤,٣	٦	٥
١٩٨٢	٨٥	٣,٦	٦	٥
١٩٨٤/١٩٨٣	١٣٣	٥,٦	٧	٥,٨
١٩٨٥/١٩٨٤	١٤٦	٦,٢	٧	٥,٨
١٩٨٦/١٩٨٥	١٥١	٦,٤	٩	٤,٧
١٩٨٧/١٩٨٦	١٣٤	٥,٦	٥	٤,٠
١٩٨٨/١٩٨٧	١٨٦	٧,٨	٧	٥,٨
١٩٨٩/١٩٨٨	١٦٩	٧,١	٨	٦.٦
١٩٩٠/١٩٨٩	١٣٣	٥,٦	٦	٥
١٩٩١	١٢٩	٥,٤	٧	٥,٨
١٩٩٢	١١١	٤,٧	٥	٤
١٩٩٣	١١٥	٤,٩	٦	٥
١٩٩٤	١١٥	٤,٩	٦	٥
١٩٩٥	٢٥٨	١٠,٩	١٤	١١,٦
١٩٩٦	١٢٢	٥,١	٨	٦.٦
المجموع	٢٣٧٢	١٠٠	١٢١	١٠٠

المصدر: إدارة البحوث، 'إنجازات معهد الإدارة العامة من ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦'.

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن بداية نشاط الإدارة المالية أفضل من الأنشطة السابقة حيث بدأ هذا النشاط بـ٦ فعاليات و١٣٣ مشاركاً، وحقق أكبر نسبة للفعاليات عام ١٩٩٥م حيث بلغت ١١,٦٪ وبلغ عدد المشاركين ٢٥٨ مشاركاً.

د- الإدارة العامة:

بدأ نشاط الإدارة العامة عام ١٩٨٠ بفعالية و ٩١ مشاركاً، ثم انخفض هذا العدد إلى ٤٥ مشاركاً في عام ١٩٨١م، بعدها توقف هذا النشاط كلياً حتى عام ١٩٩٢ حيث تم في هذه الفترة توزيع مهام قسم الإدارة العامة على الأقسام الأخرى. وبعد إعادة التنظيم عام ١٩٩٤ قررت إدارة المعهد دمج جميع المجالات والفروع التي تندرج تحت العلوم الإدارية في مجال موحد وهو مجال الإدارة العامة. لذلك نجد أن مجال الإدارة العامة ظهر بشكل كبير من عام ١٩٩٣ واستمر كذلك.[١]

---

[١] مقابلة مع الدكتورة أمة اللطيف شبيبة، مديرة البحوث ،معهد الإدارة العامة، مسقط:١١/٤/١٩٩٨.

الجدول رقم (٢١)

المشاركون والفعاليات في برامج الإدارة العامة للأعوام من ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م.

السنوات	المشاركون		الفعاليات التدريبية	
	العدد	٪	العدد	٪
٧٨/٧٧	–	–	–	–
١٩٧٩	–	–	–	–
١٩٨٠	٩١	٤,٣	٢	١,٩
١٩٨١	٤٥	٢.٢	٢	١,٩
١٩٨٢	–	–	–	–
١٩٨٤/١٩٨٣	–	–	–	–
١٩٨٥/١٩٨٤	–	–	–	–
١٩٨٦/١٩٨٥	–	–	–	–
١٩٨٧/١٩٨٦	–	–	–	–
١٩٨٨/١٩٨٧	–	–	–	–
١٩٨٩/١٩٨٨	–	–	–	–
١٩٩٠/١٩٨٩	–	–	–	–
١٩٩١	–	–	–	–
١٩٩٢	–	–	–	–
١٩٩٣	٤٠٥	١٩,٣	١٩	١٨,١
١٩٩٤	٦٥٣	٣١,٢	٢٩	٢٧,٦
١٩٩٥	٣٨٨	١٨,٥	٢٢	٢١
١٩٩٦	٥١٨	٢٤,٥	٣١	٢٩,٥
المجموع	٢١٠٠	١٠٠	١٠٥	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن نشاط الإدارة العامة بدأ عام ١٩٨٠ بفعاليتين بنسبة ١,٩٪ وبعدد من المشاركين بلغ ٩١ مشاركاً بنسبة ٤,٣٪ ، وفي عام ١٩٨١ انخفض عدد المشاركين إلى ٤٥ مشاركاً بنسبة ٢.٢٪، ثم توقف نشاط الإدارة العامة منذ عام ١٩٨٢ إلى

عام ١٩٩٢ وهي الفترة التي تم توزيع أنشطة هذا القسم على الأقسام الأخـــرى. وفـــي عـــام ١٩٩٣ وعلى ضوء إعادة تنظيم المعهد السابق ذكره فقد عاد نشاط الإدارة العامة بشكل قـــوي حيث بلغت نسبة الفعاليات في ذلك العام ١٨,١٪ وبلغ عدد المشاركين ٤٠٥ مشاركاً، ارتفـــع بعدها عدد الفعاليات إلى ٢٩ فعالية بنسبة ٢٧,٦٪ وكذلك ارتفع عدد المشاركين إلـــى ٦٥٣ مشاركاً بنسبة ٣١,٢٪ من مجموع المشاركين، واستمر النشاط في المساهمة بشكل جيد خـــلال عامي ١٩٩٥،١٩٩٦م.

وسوف نوضح في الجدول رقم (٢٢) مجموع مساهمة كل من هذه المجالات من حيـــث عدد الفعاليات والمشاركين من ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦م.

جدول رقم (٢٢)

الفعاليات والمشاركين والنسب المئوية لكافة مجالات التدريب

من ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦م.

المجالات	المشاركون		الفعاليات التدريبية	
	العدد	٪	العدد	٪
التدريب الكتابي	٣٠٣١	٣٣	١٤٣	٣١,٩
الإدارة المالية	٢٣٧٢	٢٥,٨	١٢١	٢٧
إدارة شؤون الأفراد	١٦٧٩	١٨,٣	٧٩	١٧,٦
الإدارة العامة	٢١٠٠	٢٢,٩	١٠٥	٢٣,٥
المجموع	٩١٨٢	١٠٠	٤٤٨	١٠٠

يظهر من الجدول رقم (٢٢) أن التدريب الكتابي احتل المركز الأول في عدد الفعاليـــات التدريبية حيث بلغت ١٤٣ فعالية بنسبة ٣١,٩ ٪ من مجموع الفعاليات، جـــاء بعدهـــا الإدارة المالية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٧٪ واحتل نشاط الإدارة العامة المرتبة الثالثة بنسـبة ٢٣,٥٪ وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة إدارة شؤون الأفراد بنسبة ١٧,٦٪.

أما من حيث المشاركين فقد احتل نشاط التدريب الكتابي المرتبة الأولى حيث بلغ عـــدد المشاركين ٣٠٣١ مشاركاً بنسبة ٣٣٪ جاء في المرتبة الثانيـــة الإدارة الماليـــة بـــعدد ٢٣٧٢

مشاركاً بنسبة ٢٥,٨٪، وفي المرتبة الثالثة جاء نشاط الإدارة العامة بـ ٢١٠٠ مشاركاً بنسبة ٢٢,٩ ٪ واحتل نشاط إدارة شؤون الأفراد المرتبة الرابعة حيث بلغ عدد المشاركين ١٦٧٩ مشاركاً بنسبة ١٨,٣ ٪.

وقد شكلت مساهمات هذه المجالات مجتمعة ما نسبته ٦٥,٨ ٪ من مجموع المتدربين بالمعهد منذ عام ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى عام ١٩٩٦م، حيث بلغ مجموع المشاركين في هذه الأنشطة الأربعة ٩١٨٢ مشاركاً من أصل ١٣٩٦٠ وهذا العدد يعتبر كافياً لموضوع الدراسة.

ثالثاً: التدريب حسب النوع.

وسوف تشتمل الدراسة على نوعين من التدريب:

أ. التدريب الإعدادي (التأهيلي).

ب. التدريب أثناء الخدمة.

أولاً: التدريب الإعدادي (التأهيلي).

عرف التدريب الإعدادي (التأهيلي أو العلمي) بأنه: "تجربة عملية للطلاب أو المشاركين في برنامج للإدارة يتم الإشراف عليها من قبل وحدات تدريبية متخصصة"[1]. وهذا التدريب عادة ما يكون للطلاب حديث التخرج سواء من المرحلة الثانوية أو الإعدادية أو الجامعية ووفقاً لنوع الوظيفة المراد شغلها من قبل هؤلاء الأشخاص في المستقبل. ويدخل ضمن هذا الإطار أيضاً إعداد وتأهيل الأفراد إما لترقيتهم أو إحلالهم محل عمالة وافدة. إلا أن الأعداد للترقية عادة يكون أثناء الخدمة، حيث أن أحد الباحثين يؤكد بأن هناك اتفاق عام على أنه يمكن من خلال التدريب المخطط والمنظم وعمليات تنمية الموارد البشرية، تأهيل الأفراد بصفة عامة ليصبحوا مدراء قادرين على تحمل المسؤولية في المستقبل[2] .

وفي هذا الصدد وبهدف تعمين الوظائف الإدارية، فقد قامت وزارة الخدمة المدنية بالتنسيق مع معهد الإدارة العامة خلال السنوات الماضية بوضع خطط تدريبية للمواطنين من أصحاب المؤهلات الدراسية اشتملت على عدد من البرامج التدريبية في مجالات مختلفة مثل الطباعة باللغتين العربية والإنجليزية والسكرتارية وبرمجة الحاسب الآلي وكتبة شؤون الموظفين والإحصاء والمحاسبة، وتم توزيع الخريجين للعمل بوحدات الجهاز الإداري للدولة وإحلالهم محل العمالة الوافدة[3]. وقد تم توضيح البيانات المتعلقة بدور المعهد في البرامج الإعدادية والتأهيلية في صفحات سابقة من هذه الدراسة، ولا داعي تكرارها هنا. أما مدى

---

[1] فيكتور آبيي، "برنامج التأهيل الإداري للجامعيين-الإدارة العامة في أفريقيا" المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإصدار العربي، المجلد١، العدد١، العام ١٩٩٦م، ص ١١٢.

[2] المصدر نفسه ص ١١٢.

[3] سلطنة عمان، "شؤون الخدمة المدنية"، دورية تصدرها وزارة الخدمة المدنية، السنة ٩، العدد ٤، أبريل ١٩٩٠م. ص١٠.

مساهمة هذه البرامج في عملية تعميم الوظائف الإدارية فسوف تتضح من خلال الدراسة الميدانية.

ثانياً: التدريب أثناء الخدمة وينقسم إلى:

١- التدريب عند بداية الخدمة: ويشتمل على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية، ويتم تصميم هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، إضافة إلى الاتجاهات الأساسية والمهارات الوظيفية اللازمة للأداء المبدئي وتتم هذه البرامج عادة في داخل المنظمة.

٢- التدريب العلاجي: ويهدف إلى تصحيح أي قصور تتم ملاحظته في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته سواء على صعيد التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

٣- تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم: ويهدف إلى زيادة المعارف والمهارات لدى الموظف وعادة يكون هذا النوع في حالة إعداد الموظف لوظيفة جديدة في مستوى أعلى أو في نفس المستوى ولكن إلى وظيفة أخرى، أو لزيادة مهارات ومعارف الموظف في نفس الوظيفة وخاصة الوظائف المتغيرة المعارف والمهارات[١].

وقد بحث الكثير من المهتمين والباحثين في موضوع التدريب، ومنه التدريب الميداني عند بداية الخدمة، ويرى الباحثون أن هذا التدريب يقوم على فكرة التلمذة المهنية، وهي فكرة قديمة تعني أساساً أن الرئيس المباشر يتولى الموظف الجديد بالرعاية خلال الفترة الأولى، أي يقوم هذا الرئيس بتزويد الموظف بالتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل، ويكون هذا التدريب في مكان العمل[٢].

---

[١] وليم د. تريس " تصميم نظم التدريب والتطوير" (ترجمة سعد أحمد الجبالي)، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٠م، ص ١٣.

[٢] عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية التدريبية، ١٩٩٦م، ص ١٢.

واختلفت تسمية هذا النوع من التدريب مثل التدريب عند بداية الخدمة، فكرة التلمذة المهنية، وتوجيه الموظفين الجدد، إلا أنها تعتبر مهمة جداً بالنسبة للموظف والمنظمة على حد سواء. علماً بأنه لم تحدد مدة (فترة زمنية) لهذا النوع من التدريب وتترك عادة إلى أنظمة وقوانين المنظمات، إلا أن تقرير فولتن الذي وضعته لجنة برئاسة اللورد فولتن في جمهورية مصر العربية في الفترة بين عامي ١٩٦٦و١٩٦٨ قد حددت هذه المدة من ثلاث إلى أربع سنوات، حسبما جاء هذا في توصية هذه اللجنة التي أوصت "ببقاء الموظفين الجدد تحت التدريب لمدة ثلاث أو أربع سنوات من بداية خدمتهم على أن يتلقوا تدريباً أولياً شاملاً وأن تقوم إدارة شؤون الموظفين بمراقبتهم عن كثب[١].

لقد أورد الباحث هذه المقدمة للإشارة إلى ان معهد الإدارة العامة، في سلطنة عُمان، يقوم بتخطيط العملية التدريبية الهادفة لتحقيق العديد من المهارات السابق ذكرها سواء الفكرية منها والإدارية وفقاً للاحتياجات التدريبية وسعياً إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء ولم يقتصر دور معهد الإدارة العامة في التدريب على مستوى معين بل شمل جميع المستويات من ناحية وما يناسب كل مستوى من هذه المستويات من ناحية أخرى.

وبالنسبة للأجهزة الحكومية فقد استطاع المعهد أن يشمل كافة هذه الأجهزة والمؤسسات وبنسب وأعداد متفاوتة وفقاً لطبيعة الوظائف التي تقوم بها هذه الأجهزة والمؤسسات واحتياجاتها التدريبية. وفيما يلي جدول لتوضيح الأجهزة والهيئات الحكومية التي شملها التدريب وأعداد المتدربين في كل جهاز وهيئة منذ إنشاء المعهد وحتى عام ١٩٩٦م.

---

[١] محمد يوسف المعداوي، "سياسات الإعداد والتدريب في الوظيفة العامة". مجلة العلوم الإدارية، السنة ٢٣،العدد ٢، ديسمبر ١٩٨١، ص٤٤.

الجدول رقم (٢٣)

الوزارات والهيئات الحكومية في السلطنة المستفيدة من الفعاليات التدريبية بالمعهد من عام ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م.

أسم الجهة	عدد المتدربين					
	من ٧٧/٧٨-٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	المجموع
ديوان البلاط السلطاني	١٢٥١	١٢	٦٠	٤٢	٦٩	١٤٣٤
مكتب معالي وزير الدولة ومحافظ ظفار	٧٨٩	٧١	١٤٠	٧٧	٨٤	١١٦١
وزارة الداخلية	٧٥٢	١١	٦٥	١٧	٩	٨٥٤
وزارة التربية والتعليم	٥٣٤	٢٥	١٣	٢١	٦	٥٩٩
وزارة البلديات الإقليمية والبيئية	٥٠٥	٧٩	٤١	٢١	-	٦٤٦
وزارة الإسكان	٤٧٠	٢١	١٧	١٤	٧	٥٢٩
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	٤٢٥	٢٤	١٠٩	٤٨	٣٣	٦٣٩
شرطة عمان السلطانية	٤٢٦	٢٤	٢٥	٣٨	٣٤	٥٤٧
وزارة المواصلات	٣٧٠	١٢	١٨	٢٤	٣	٤٢٧
وزارة الصحة	٣٦١	٢٩	٤٨	٢٤	٤٧	٥٠٩
وزارة الزراعة والثروة السمكية	٤٤٥	١٣	٦١	١٢	٤٥	٥٧٦
وزارة العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية	٣٠٢	١٢	٢١	٨	٣	٣٤٦
وزارة التجارة والصناعة	٣٠٠	١٤	١٦	٣٧	٣٢	٣٩٩
وزارة المالية والاقتصاد	٢٦٧	٣٢	٣٢	٢٩	٢٢	٣٨٢
وزارة الدفاع	٢٤٨	٨٣	١٥	٨	٦٥	٤١٩
وزارة الإعلام	٢٤٧	١٣	١٨	٦	٢١	٣٠٥
وزارة الخدمة المدنية	٢٣٥	١٤	١١	٣٦	٣٣	٣٢٩
وزارة الشؤون القانونية	-	-	١	٣	٣	٧
وزارة التعليم العالي	-	-	-	٢	٤	٦
وزارة البريد والبرق والهاتف	٢١٣	١٣	١٦	١٢	٢٣	٢٧٧
وزارة الكهرباء والمياه	١٩٤	٢٤	٤٨	١٢	٢٢	٣٠٠
وزارة الخارجية	١٥٠	٦	٨٢	٩	١	٢٤٨
وزارة موارد المياه	١١٢	٣٠	١٣	١١	١٥	١٨١
وزارة النفط والمعادن	١٠٦	٦	١١	٧	٣	١٣٣
البنك المركزي العُماني	٨١	٥	٢	٥	١٩	١١٢

المصدر: إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة" انجازات معهد الإدارة العامة، ١٩٧٨/١٩٧٧ - ١٩٩٦م.

جهاز الأمن الداخلي	٧٨	١	٢٩	١٤	–	١٢٢
محافظة مسقط	٧٠	١١	١٢	٢	٢	٩٧
وزارة شؤون مكتب القصر	٦٨	٧	٣	٢٥	٢٨	١٣١
جامعة السلطان قابوس	٧٢	٥	١٥	٢٧	٩	١٢٨
وزارة التراث القومي والثقافة	٦٧	١١	١٤	١٠	٣	١٠٥
مجلس التنمية	٦٢	١٤	–	–	–	٧٦
معهد الإدارة العامة	٦٤	٣٠	٨	١٥	١٤	١٣١
مكتب مستشار جلالة السلطان لشؤون التخطيط العمراني ومجلس المناقصات	٥٦	٨	٥	٦	–	٧٥
الهيئة العامة لتسويق المنتجات الزراعية	٥٨	٥	–	٣	–	٦٦
بنك الإسكان العُماني	٥٠	–	٢	–	٥	٥٧
غرفة تجارة وصناعة عُمان	٤٤	٧	٢	٥	٣	٦١
مجلس الشورى العُماني	٤٦	٤	–	٥	٤	٥٩
بلدية مسقط	٤٦	–	١٧	٦	–	٦٩
المحكمة الجزائية	٤٣	٨	٥	٧	٢	٦٥
الحرس السلطاني العُماني	[illegible]	[illegible]	١	٤	–	٤٦
لجنة تطوير مسندم (قبل الإلغاء)	[illegible]	[illegible]	–	–	–	٢٢
سكرتارية مجلس الوزراء	٢٦	٢	٢	٢	٣	٣٥
مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية	–	١	–	–	–	١
هيئة حسم المنازعات التجارية	١٩	٧	٤	٩	١	٤٠
اللجنة العليا للمؤتمرات / الأمانة العامة	١٦	٧	–	٢	–	٢٥
مكتب الممثل الخاص لجلالة السلطان	١٨	–	٢	–	–	٢٠
لجنة التخطيط للتنمية والبيئة بمحافظة ظفار	١٧	–	–	–	–	١٧
لجنة تنمية مناطق (قبل الإلغاء)	١٤	–	–	–	–	١٤
دار جريدة عُمان للصحافة والنشر	١١	٣	–	٢	٣	١٩
مكتب المستشار الخاص لجلالة السلطان	١٠	–	٣	١	١	١٥
الهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية	١١	٢	١٠	١١	٢	٣٦
هيئة التدريب المهني	١٠	٧	–	١٥	٣٨	٧٠
وزارة الأشغال العامة (قبل الإلغاء)	١٠	–	–	–	–	١٠
اللجنة العليا للاحتفالات بالعيد الوطني	١٠	–	٤	–	–	١٤
مجلس الخدمة المدنية / الأمانة العامة	٩	٣	٤	١	١	١٨

المصدر: إدارة البحوث، "إنجازات المعهد من عام ١٩٧٧/١٩٧٨–١٩٩٦م"

تابع جدول رقم (٢٣)

بنك عُمان للزراعة والأسماك	٨	٣	٦	٢	٢	٢١
الهيئة العامة للمخازن والاحتياط الغذائي	٨	٢	–	٣	–	١٣
الهيئة العامة لأنشطة الشباب الرياضية والثقافية	٧	٩	٤٨	٤٦	١٠	١٢٠
اللجنة العليا لتخطيط المدن	٤	–	–	٢	٣	٩
مكتب المستشار الخاص لجلالة السلطان للاتصالات الخارجية	٥	٢	٢	٢	–	١١
هيئة منطقة الرسيل الصناعية	٥	–	–	–	–	٥
وكالة الأنباء العُمانية	٥	٥	٢	٣	١٥	٣٠
سوق مسقط للأوراق المالية	٣	٢	٢	–	–	٧
الهيئة العامة لخدمات الإسعاف	٢	١	–	–	–	٣
الهيئة القومية للكشافة والمرشدات	٢	–	١	١	٢	٦
الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي بالرياض	١	–	–	١	–	٢
اللجنة العُمانية الأمريكية المشتركة	١	–	–	–	–	١
النادي الثقافي	١	–	–	–	–	١
الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة	١	٥	–	٧	٣	١٦
المؤسسة العامة للمناطق الصناعية	–	٤	٣	٥	٥	١٧
اللجنة العليا للتدريب المهني والعمل		٢	٢	٣	٢	٩
العُمانية للإعلان والعلاقات العامة	–	١	–	١	–	٢
البحرية السلطانية العُمانية	–	–	٧	١٤	٢٥	٤٦
سلاح الجو السلطاني العُماني	–	–	٧	٢٢	٢	٣١
كلية القيادة والأركان	–	–	٤	٤١		٤٥
وزارة التنمية والأمانة العامة لمجلس التنمية	–	–	٤	–	–	٤
معهد القضاء الشرعي	–	–	١	–	–	١
مجلس المناقصات	–	–	–	٢	١	٣
مكتب مستشار جلالة السلطان للشؤون التخطيط الاقتصادي	١٣		٢	١		١٦
الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية	–	–	–	٣٦	٢٥	٦١
مؤسسة خدمات الموانئ	–	–	–	–	٢	٢
العُمانية لخدمات الطيران	–	–	–	–	١	١
المجموع						١٣٤٩٢

المصدر: إدارات البحوث، معهد الإدارة العامة، "إنجازات معهد الإدارة العامة ١٩٧٧/١٩٧٨-١٩٩٦".

يظهر من الجدول رقم (٢٣) أن معهد الإدارة العامة استطاع أن يشمل بالتدريب جميع الأجهزة والهيئات الحكومية دون استثناء، وذلك بالرغم من اختلاف أعداد هذه الأجهزة من سنة إلى أخرى نتيجة للتطوير الإداري الذي يصاحبه التوسع حيناً والانكماش حيناً آخر وذلك وفقاً لمتطلبات التنمية والتطوير، حيث أن أعداد هذه الأجهزة تتغير من فترة إلى أخرى. ففي بداية نشأة الجهاز الإداري كان هذا العدد قليلاً لم يتجاوز سبع هيئات حكومية، ثم ارتفع في عام ١٩٧٥ إلى ١٧ هيئة واستمر كذلك حتى وصل عام ١٩٩٢ إلى٦٩ بين وزارة وهيئة حكومية. ثم تراجع هذا العدد إلى ٥٧ في عام ١٩٩٦، حيث أن هذه الأجهزة وكعادتها يطرأ عليها تغيير إما بالدمج أو بالإلغاء أو التوسع الذي ينعكس على أعدادها إما بالزيادة أو النقص كما مر معنا.

كما أن هذا الجدول يؤكد مدى مساهمة معهد الإدارة العامة وجهوده في عملية تدريب العمانيين العاملين بالجهاز الإداري الذي تم توضيحه في الجدول رقم (٢٤). ولكن السؤال الذي يبقى مطروحاً حول مدى هذه المساهمة هو: ما هي النسب التي حققها المعهد منذ إنشائه في عام ١٩٧٧ إلى يومنا هذا، أي ١٩٩٦؟ للإجابة على هذا التساؤل يجب بداية، التعرف على عدد العاملين بالجهاز الإداري منذ عام ١٩٧٧ إلى عام ١٩٩٦ وهي الفترة التي شملتها هذه الدراسة. ومن خلال مقارنة أعداد العاملين في كل سنة بأعداد المتدربين نستطيع التوصل إلى مدى فعالية وكفاءة المعهد وتحديدها بالنسب المئوية بين عدد العاملين وعدد المتدربين.

الجدول رقم (٢٤)

نسبة المتدربين إلى العاملين في الجهاز الحكومي من ١٩٧٨/١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م

السنوات	عدد الموظفين العمانيين	عدد المتدربين	النسبة المئوية
١٩٧٨/١٩٧٧	١٦٠٥٤	٢٣٢	١,٤
١٩٧٩	١٨٠٠٢	٢٦١	١,٥
١٩٨٠	٢١٦٢٥	٤٧٩	٢.٢
١٩٨١	٢٥٠٩٦	٣٥٦	١,٤
١٩٨٢	٢٧٢٤٩	٤٥٠	١,٦
١٩٨٤/١٩٨٣	٣٢٤٨٢	٩١٠	٢,٨
١٩٨٥/١٩٨٤	٣٣٧٧٢	٨٠٢	٢,٤
١٩٨٦/١٩٨٥	٣٤٤١٢	١٠٧١	٣,١
١٩٨٧/١٩٨٦	٣٧٢٦١	٧٩٢	٢,١
١٩٨٨/١٩٨٧	٣٩٥٠٠	٩٧٧	٢,٥
١٩٨٩/١٩٨٨	٤١٣٨٥	١٠١٨	٢,٥
١٩٩٠/١٩٨٩	٤٤٠٢٤	٨١٠	١,٨
١٩٩١	٤٧٢٠٠	١٠٧٤	٢,٣
١٩٩٢	٥٠٠٩٤	٩٠٨	١,٨
١٩٩٣	٥٣٩٩١	٨٤٧	١,٦
١٩٩٤	٥٧٠٥٩	١١٩٤	٢
١٩٩٥	٥٩٧٢٨	٩١٦	١,٦
١٩٩٦	٥٣٠٣٨	٨٦٣	١,٧
المجموع	٥٣٠٣٨	١٣٩٦٠	٣٦,٣

المصادر: كتاب الإحصاء السنوي،١٩٩٦ ، مرجع سابق.

إنجازات معهد الإدارة العام ١٩٧٨/١٩٧٧-١٩٩٦، مراجع سابقة.

أما النسب المئوية فهي من إعداد الباحث.

بإلقاء نظرة على الجدول رقم (٢٤) يتضح أن نسبة المتدربين إلى العاملين لم تتجاوز أكثر من ٣,١٪ في كل سنة على حدة، في حين تراوحت معظم النسب بين ٢ و٢,٥٪ . وقد شكل مجموع النسب ٣٦,٣٪ وفقاً للجدول، وعند احتساب نسبة المتدربين بالمعهد والتي تمثل مجموع المتدربين على مجموع العاملين نجدها لا تزيد عن ٢٦,٣٪ وذلك خلال الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٩٦، وهذا يعتبر مؤشراً إلى قلة الأعداد الملتحقة بالتدريب في المعهد والذي يوحي بعدم توفر الإمكانيات الكافية بالمعهد للمساهمة بشكل أكبر في عملية التدريب.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢٥) نجد أن مساهمة المعهد في عملية تدريب العاملين بالجهاز الإداري قليلة جداً، وهذا يطرح بعض الأسئلة: لماذا مساهمة المعهد في عملية التدريب لم تتجاوز هذه النسبة؟ وهل المعهد هو السبب في ذلك أم هناك أسباب أخرى؟ علماً بأن الهدف من إنشاء المعهد هو تدريب العاملين في الجهاز الإداري.

وللبحث عن إجابة لهذين التساؤلين يجب أن نوضح أن الأسباب الرئيسية وراء تدني نسبة المساهمة في التدريب كان جزء منها يتعلق بالمعهد والجزء الآخر كان خارجاً عن نطاق المعهد.

أولاً: الأسباب المتعلقة بالمعهد:

١. قلة عدد أعضاء الهيئة العلمية القائمة بعملية التدريب، حيث أن عدد الباحثين والمحاضرين في المعهد المتفرغين للعملية التدريبية، كما ورد في الفصل الأول، لم يتجاوز في أحسن الأحوال ١٩ باحث ومحاضر وهذا العدد كان في عام ١٩٩٥، في حين بلغ عدد العاملين في الجهاز الإداري للدولة في نفس العام (٥٩٧٢٨). وبعملية حسابية بسيطة أي بقسمة عدد العاملين على عدد المحاضرين نصل إلى نتيجة مفادها أن على كل محاضر أن يدرب ٣١٤٣,٦ وهو أمر غير ممكن وهذا العدد يتجاوز العدد الذي يتم تدريبه سنوياً بالمعهد بأضعاف كثيرة.[١]

---

[١] مقابلة مع الدكتور عبد المنعم حسن شافعي، محاضر وباحث، معهد الإدارة العامة، مسقط: ١١/٤/١٩٩٨م.

٢. ضعف الإمكانيات المادية: وهذه النقطة توصل إليها العديد من الباحثين الذين قاموا بأبحاث حول هذا الموضوع، ليس على مستوى معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان ولكنه على مستوى كافة المعاهد الموجودة بالوطن العربي عموماً.

وقد أكد هذه الحقيقة مدير عام المعهد في عام ١٩٩٢ بقوله "..... نحن لا ندعي أن ذلك سيشمل كل الاحتياجات التدريبية لأن ذلك فوق طاقة المعهد في الوقت الحاضر"[١]. إضافة إلى ذلك فقد ارتأت الحكومة تجربة عملية الخصخصة لمعهد الإدارة العامة واتخاذ سياسة الاعتماد على الجهود الذاتية للمعهد، حيث تم إدخال نظام الرسوم على الأشخاص الملتحقين بدورات تدريبية بالمعهد، هذه السياسة أضعفت من إمكانيات المعهد. كما تم تخفيض موازنة المعهد من مليون وثلاثة مائة ألف ريال عُماني إلى خمسمائة ألف في الوقت الذي لم تزد إيرادات التدريب عن أكثر من ٢٥٠ ألف ريال عُماني[٢]، وهنا ازدادت معاناة المعهد من النواحي المادية. وفي نفس الوقت قل الإقبال على الدورات المنفذة في المعهد، فعملية التوجه نحو خصخصة المعهد جعلت منه معهداً تجارياً كغيره من المعاهد، وهنا أصبحت المعاهد التجارية عناصر منافسة لمعهد الإدارة العامة، وتمتاز عليه في أن إمكانية التفاوض على أسعار دوراتها ممكنة في حين ان أسعار الدورات في معهد الإدارة محددة لا يمكن التفاوض عليها، إضافة إلى أن المعاهد التجارية على استعداد لعقد دورات وفقاً لرغبة كل جهة حكومية على حده، بالوقت ونوع المعلومات التي تناسبها، وهذه كذلك ليست متوفرة في معهد الإدارة العامة. إضافة إلى أن المادة العلمية أصبحت في مستوى أقل مقارنة مع المعاهد الأخرى. [٣]

كل هذه العوامل مجتمعة عملت على إضعاف دور معهد الإدارة العامة.

---

[١] الخطة التدريبية لعام ١٩٩٢، مرجع سابق ص١٣.

[٢] مقابلة مع مدير الشئون المالية، معهد الإدارة العامة، مسقط:١٥/٤/١٩٩٨.

[٣] مقابلة مع مسئول التدريب، وزارة الداخلية، مسقط:١٩/٤/١٩٩٨م.

ثانياً :السبب الآخر

ويمثل ذلك تراجع أهمية التدريب من وجهة نظر القائمين على الأجهزة الحكومية بعدم الشعور بأهمية التدريب في الواقع العملي من قبل القائمين على الأجهزة الحكومية حيث أن قيادات هذه الأجهزة ما زالت تنظر إلى التدريب على أنه مضيعة للوقت وتبديداً للأموال خاصة بعد أن أصبح التدريب مقابل مبلغ يجب دفعه إلى الوحدات التدريبية. لذلك ينظر إلى أقسام التدريب في الوحدات الحكومية على أنها الأقل حظاً من الناحية المالية والأقل اهتماماً من الناحية التنظيمية. لقد أثبتت إحدى الدراسات التي أقيمت عن منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالأجهزة الحكومية بالسلطنة، ما مجموعه ١٤ جهازاً من أصل ٤٣ شملتها الدراسة كان المستوى التنظيمي لها قسم و١٧ جهاز كانت بدون مستوى تنظيمي ولكن ملحقة إما بشؤون الموظفين أو الشؤون الإدارية.(١)

أما من الناحية المالية، فإن بند التدريب يعد بنداً احتياطياً يتم اللجوء إليه عند الحاجة لتغطية العجز المالي الذي قد يحصل في أحد البنود الأخرى وبالتالي لا يتم استغلاله بطريقة فعالة كما أشار إليه معالي وزير الخدمة المدنية(٢). هذه هي الأسباب التي أثرت سلبياً على دور معهد الإدارة العامة وقللت من حظوظه للمساهمة بشكل أكثر فاعلية.

أضف إلى ذلك عدم وجود الحافز المادي من وراء العملية التدريبية، خاصة وأن الكثير من البرامج التدريبية يتم تنفيذها في الفترة المسائية، وهذا بدوره يقلل من رغبة الأفراد للالتحاق بالبرامج التدريبية.

يتضح من خلال ما تقدم، أن المعهد مارس دوراً مهماً في عملية تنمية الموارد البشرية في سلطنة عُمان من خلال نشاطه التدريبي وما نفذه من فعاليات تدريبية تمثلت في برامج وندوات شملت جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية بكافة مستوياتها العليا والوسطى

---

(١) أمة اللطيف شيبان، منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي بسلطنة عُمان، سلسلة البحوث الإدارية، البحث الثاني، مسقط: ١٩٩٠م،ص٥٢.

(٢) بيان معالي أحمد بن عبد النبي مكي ، "زير الخدمة المدنية، الملقى امام المجلس الإستشاري للدولة، الأحد الموافق ٢٦ مايو ١٩٩١"، الإداري، سنة ١٣، العدد ٤٤، مارس ١٩٩١.ص.٤٠٠.

والأمامية، تلبية لاحتياجات الجهاز الإداري ووفقاً للخطط التدريبية التي أعدت بالتنسيق بين الأجهزة والمؤسسات ذات العلاقة تمشياً مع الخطط التنموية بالبلاد.

من خلال الأنشطة التدريبية بأنواعها المختلفة والتي تمثلت في التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي (التأهيلي)، وكذلك بالنسبة للمجالات التدريبية فهناك مجال الإدارة المالية وشؤون الأفراد والإدارة العامة والتدريب الكتابي.... وغيره بحيث استطاع المعهد ومن خلال ما سبق ذكره أن يدرب (١٣٩٦٠) متدرباً طوال الفترة السابقة، أي من عام ١٩٧٧ إلى علم ١٩٩٦. يبقى مهماً أن نتعرف على مدى مساهمة معهد الإدارة العامة في عملية توطين (تعمين) الوظائف الإدارية بالسلطنة والذي سوف يكون محل البحث في الفصل الثالث وهو عبارة عن دراسة ميدانية للوقوف على هذه الحقائق من خلال آراء المبحوثين.

الفصل الثالث

دور معهد الإدارة العامة في توطين الوظائف

دراسة ميدانية

التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (٢٦) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية لهم حيث يظهر من الجدول أن (٨١,٣٪) من العاملين في المؤسسات الحكومية والذين خضعوا لدورات تدريبية في معهد الإدارة العامة كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث (١٨,٧٪) فقط وذلك لأن نسبة الإناث العاملات في الجهاز الحكومي متدنية إذ لا تتجاوز ١٥,٨٪ وبالتالي إن نسبة العاملين في المؤسسات الحكومية أغلبهم من الذكور.

أما عن أعمار عينة الدراسة فقد كان (١٨,٣٪) منهم تقل أعمارهم عن (٢٥) سنة في حين كان (٣٩,٧٪) تتراوح أعمارهم ما بين (٢٦-٣٠) عاماً وكان (١٥,١٪) من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن(٣٥) عاماً. أما من كان أعمارهم بين (٣١-٣٥) فقد كانت نسبتهم (٢٦,٩٪).

وفيما يتعلق بسنوات خبرتهم فقد أظهرت النتائج أن (١٩,٦٪) منهم، خبراتهم (٥) سنوات فأقل في حين كان (٣٠,٨٪) منهم خبراتهم تزيد عن (١٥) عاماً مما يدل على ان المؤسسات الحكومية تهتم بجميع العاملين من حيث تدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية و غيرها بغض النظر عن سنوات خبرتهم مما يعني أن الدورات التدريبية لهؤلاء العاملين تكون حسب حاجات كل موظف وحسب الحاجة العملية .

أما عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة فقد أظهرت النتائج أن غالبيتهم من حملة الثانوية العامة فأقل حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٧٪) في حين شكل حملة الدبلوم (٢٧,٧٪). أما عن حملة الشهادة الجامعية الأولى فقد بلغت نسبتهم (١٦,٨٪) بينما بلغت نسبة حملة الشهادات العليا (٥,٨٪). وقد كان (٧٦,٥٪) منهم متزوجون.

وفيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية التي التحق بها هؤلاء الموظفون فقد كان(٥١,٨٪) منهم قد التحق بدورة واحدة فقط في حين كان (٢٨,٥٪) منهم قد التحق بدورتين أما من التحق بثلاث دورات فقد كانوا (١٠,٧) في حين شكل الملتحقون بأربع دورات ما نسبته (٩٪) من عينة الدراسة.

أما عن المستوى الوظيفي لعينة الدراسة فقد شكلت عينة الدراسة أربعة مستويات إدارية هي مدير دائرة حيث بلغت نسبتهم (١١,٥٪) من عينة الدراسة ورئيس قسم حيث شكل هؤلاء

النتائج المتعلقة بدور المعهد حسب المجالات

يبين الجدول رقم (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في عقد الدورات والندوات والتنمية الإدارية وتقديم الاستشارات والدراسات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المجال حيث يظهر من الجدول أن تسع فقرات من أصل أحد عشر فقرة (متوسطها الحسابي يقع ضمن الفئة المرتفعة) وتزيد عن (٣,٥٠) في حين كان متوسط فقرتين فقط ضمن الفئة المتوسطة حسب مقياس التصحيح الموضح سابقاً.

أظهرت النتائج ان المعهد يسعى إلى تحقيق المساهمة الفعالة في جهود تنمية القوى العاملة الوطنية ومقابلة احتياجات التنمية من الكوادر العُمانية بمتوسط مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,١٣). وعليه كانت هذه الفقرة في أعلى سلم الأهميات فيما يتعلق بدور المعهد في التنمية الإدارية يليها في الأهمية توافر الإمكانات المادية بصورة مستمرة أحد عوامل الدفع الأساسية في معهد الإدارة العامة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) ويتساوى معها في نفس الأهمية بمتوسط (٣,٨٨) توافر المعلومات الكافية للمستفيدين من داخل المعهد أو خارجه وذلك من خلال مكتبة المعهد المتخصصة في العلوم الإدارية. وجاء في المرتبة الرابعة اعتبار الخدمة الاستشارية بالمعهد من النشاطات الحيوية التي تدعم جهود التطوير والتحديث في الأجهزة الحكومية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) .

وفيما يتعلق بتوافر الإمكانات البشرية الكفأة والمؤهلة في معهد الإدارة العامة وذلك في مجالات التدريب والاستشارات، فقد أظهرت النتائج أن درجة تواجد هذه الإمكانات كانت عالية نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩). كذلك الأمر فيما يتعلق بالمنهاج التدريبي الذي يقدمه المعهد. وفيما إذ كان مبني على أساس يؤكد أن التحصيل العلمي للمتدرب يتناسب مع قدراته، فقد أظهرت النتائج ذلك حيث يرى أفراد عينة الدراسة ذلك بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (٣,٦٧). وجاء في الأهمية السابعة إن المعهد يعمل على توفير المعدات والإمكانات الفنية الواجبة وما يتصل بها من كوادر فنية لكي تقوم بإعداد وسائل الإيضاح المختلفة تحت إشراف المدربين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) ويعتبر هذا المتوسط بمقياس التصحيح المعتمد سابقاً مرتفعاً . وكذلك يرى غالبية أفراد عينة الدراسة بمتوسط بلغ (٣,٥٨) إن فعالية معهد الإدارة العامة تعتمد بدرجة كبيرة على

قدراته في تبني نظام مفتوح يوفر له المناخ الملائم للتفاعل والتعاون مع المؤسسات المماثلة إقليمياً ومحلياً. وجاءت عملية تقييم هذه الفعالية بدرجة مرتفعة نسبياً واحتل المرتبة الثامنة من حيث الأهمية.

وفيما يتعلق باستخدام الوسائل والمعدات والشبكات التكنولوجية الحديثة في المعهد في عمليات التدريب فقد كانت هذه الفقرة في المستوى التاسع بمتوسط بلغ (٣,٥٦) مما يدل على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب ليست عالية بدرجة كبيرة وأنه يتعين على المعهد البحث عن أساليب تكنولوجيا متطورة تسهم اكثر مما هي عليه حالياً في التنمية الإدارية.

وجاء في أدنى سلم الاهميات بمتوسطات حسابية متوسطة حسب مقياس التصحيح السابق ان المعهد يساهم في تقديم برامج خاصة للتدريب النسوي لتأهيل المرأة العاملة لتساهم بفاعلية في عملية الإحلال في الوظائف العامة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠). وأخيراً جاء في المرتبة الأخيرة أنه يتم التدريب في المعهد بصورة سهلة وبمتناول يد المواطنين عن طريق الفروع المنتشرة جغرافياً بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) مما يدل على أن عملية التدريب في المعهد ليست سهلة وأنها ليست متوفرة للجميع.

وبشكل عام أظهرت قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في عقد الدورات والندوات والتنمية الإدارية وتقديم الاستشارات قيمة عالية نسبيا حسب مقياس التصحيح المعتمد سابقا حيث بلغ متوسط اتجاه العينة (٣,٦٤) وهو عالٍ نسبياً مما يدل على ان دور المعهد فعّال وعالٍ في عقد الدورات والندوات وله دور فاعل كذلك في تنمية الموارد البشرية حسب رأي الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية في معهد الإدارة العامة.

وفيما يتعلق بقيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات يظهر من الجدول أن قيمها كانت منخفضة لتدل على مدى تشتت منخفض وبالتالي اتساق إجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي.

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية الإدارية وتقديم الاستشارات

الترتيب الأصلي	ترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	١	يسعى المعهد الى تحقيق المساهمة الفعالة في جهود تنمية القوى العاملة الوطنية، ومقابلة احتياجات التنمية من الكوادر العُمانية.	٤,١٣	٠,٧٤
٥	٢	يعتبر توفر الإمكانات المادية بصورة مستمرة احد عوامل الدفع الأساسية في معهد الإدارة العامة.	٣,٨٨	٠,٩٧
٨	٣	يتوفر لدى المعهد معلومات كافية للمستفيدين من داخل المعهد وخارجه،وذلك من خلال مكتبة المعهد المتخصصة في العلوم الإدارة.	٣,٨٨	٠,٨١
٧	٤	تُعتبر الخدمة الإستشارية بالمعهد من النشاطات الحيوية التي تدعم جهود التطوير والتحديث في الأجهزة الحكومة.	٣,٨٥	٠,٧٤
٢	٥	تتوافر الإمكانات البشرية الكفؤة والمؤهلة في معهد الإدارة وذلك في مجالات التدريب والإستشارات.	٣,٧٩	٠,٨٢
١١	٦	إن المنهج التدريبي الذي يقدمه المعهد مبني على أساس يؤكد أن التحصيل العلمي للمتدرب يتناسب مع قدراته.	٣,٦٧	٠,٨٨
٩	٧	يعمل المعهد على توفير المعدات والإمكانات الفنية الواجبة، وما يتصل بها من كوادر فنية لكي تقوم بإعداد وسائل الإيضاح المختلفة تحت إشراف المدربين؟	٣,٦٥	٠,٧٩
١٠	٨	تعود فعالية معهد الإدارة العامة بدرجة كبيرة إلى قدراته في تبني نظام مفتوح يوفر له المناخ الملائم للتفاعل والتعاون مع المؤسسات المماثلة اقليمياً ومحلياً.	٣,٥٨	٠,٨٤
٤	٩	يستخدم المعهد في عمليات التدريب مجموعة من الوسائل والمعدات والشبكات التكنولوجيا الحديثة.	٣,٥٦	٠,٩٦
١	١٠	يساهم المعهد في تقديم برامج خاصة للتدريب السنوي لتأهيل المرأة العاملة لتساهم بفاعلية في عملية الإحلال في الوظائف العامة.	٣,٤٠	٠,٩٥
٣	١١	يتم التدريب في المعهد بصورة سهلة فهو في متناول المواطنين عن طريق الفروع المنتشرة جغرافياً.	٢,٧١	١,٢٢
		دور المعهد في التنمية	٣,٦٤	٠,٤٩

يبين الجدول رقم (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف حيث يظهر من الجدول حسب مقياس التصحيح للأستبانة ان هناك (١٣) ثلاثة عشرة فقرة كانت متوسطاتها مرتفعة وتزيد عن (٣,٥٠) في حين كانت متوسطات بقية الفقرات الست متوسطة.

كما بينت النتائج ان غالبية أفراد العينة يرون ان إنشاء قسم للكمبيوتر في المعهد يعتبر دعماً لدوره في أعداد الموظف العُماني ورفع كفاءته وذلك ليصبح متميزاً في أدائه ويستطيع أن ينافس الأيدي العاملة الأخرى حيث كان إنشاء هذا القسم من اكثر الوسائل فعالية في توطين الوظائف كما يراها أفراد العينة بمتوسط مرتفع بلغ (٤,٢٠) يليه في المرتبة الثانية أن المعهد يركز على التدريب أثناء الخدمة من خلال برنامجاً تدريبياً يشمل الإدارة العامة، المالية، المحاسبة، الميزانية، إدارة الأفراد بمتوسط مرتفع كذلك بلغ (٤,٠٩).

وبالنسبة للتكوين، يرى غالبية أفراد العينة ان البرامج الإعدادية تعتبر هامة بالنسبة لإعداد الموظف العُماني لشغل وظائف معينة في كل من القطاع العام والخاص بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩) وجاء في المرتبة الرابعة من حيث دور المعهد في توطين الوظائف أن الدورات توفر فرصة لإشباع رغبات العُمانيين الذين يرغبون في اكتساب أو زيادة معلومات أو مهارات فنية واستثمار وقتهم بما يعود عليهم بالمنفعة الوطنية والشخصية حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (٣.٩٥). كما أن دور المعهد في توطين الوظائف يتم من خلال نشر المعرفة الإدارية والتعريف بإنجازات ونشاطات المعهد عن طريق إصدار الدوريات والمطبوعات ونشر الأخبار والتقارير الإعلامية حيث جاء ذلك في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وهو مرتفع حسب التصحيح السابق. وجاء في المرتبة السادسة كوسيلة من وسائل المعهد في توطين الوظائف قيام المعهد بإعداد وتأهيل الكوادر العُمانية في مختلف تخصصات العلوم الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بأداء الموظفين بعد التدريب فقد أظهرت النتائج ان هناك شعوراً بتحسن الأداء لدى الملتحقين بالدورات التي يقدمها المعهد وذلك بعد التحاقهم بهذه الدورات مما يعني ان هذه الدورات فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها، يليها بالأهمية أن المعهد يوفر برامج إعدادية تهدف إلى توفير عناصر عُمانية لإحلالها محل غير العُمانيين في مؤسسات القطاع الحكومي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨). كما يساهم المعهد في تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة الوطنية ودعم سياسات وبرامج التعمين التي تقرها الجهات المعنية كوسيلة في توطين الوظائف العُمانية بمتوسط مرتفع بلغ (٣,٦٨) كذلك يقوم المعهد بمساهمة مباشرة في دفع مسيرة التعمين من خلال تنمية القوى العاملة الوطنية.

أما عن دور التدريب في تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم بشكل كبير بما يتفق ومستوى السلوك المرغوب فيه وذلك كوسيلة للإحلال الوظيفي محل الايدي العاملة المستقطبة فيرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن التدريب قد أدى إلى إحداث هذا التغيير بمتوسط بلغ (٣,٥٣) كذلك ترى عينة الدراسة أن هناك تجانس بين المشاركين بالبرامج التدريبية في المؤهلات العلمية ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة باعتبار ان التدريب يتطلب تحقيق التجانس والتفاعل بين المتدربين بمتوسط (٣,٥٣).

أما عن بقية الوسائل والتي تقيس دور المعهد في توطين الوظائف فقد كانت متوسطاتها الحسابية أقل من (٣,٥٠) مما يعني أنها متوسطة من حيث اعتبارها وسائل لتوطين الوظائف في السلطنة. فقد أظهرت النتائج ان المعهد يعمل على تلبية احتياجات القطاعين الحكومي والخاص من حملة شهادة الدبلوم في مجالات العلوم الإدارية بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأراء العينة نحو ذلك (٣,٤٨). وجاء في المرتبة الرابعة عشر بعدها ان الدورات التي يقدمها المعهد تساهم مساهمة كبيرة في عمليات الإحلال في سلطنة عمان بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣). أما عن نوعية الدورات التي يقدمها المعهد وفيما إذا كانت تركز على الإحلال للعمالة العُمانية محل العمالة الوافدة فقد أظهرت النتائج ان عينة الدراسة ترى أن ذلك يتم بشكل متوسط حيث بلغ متوسط اتجاهات العينة نحو ذلك (٣,٤١). كذلك يرى أفراد عينة الدراسة ان المعهد يعمل على تدريب كافة المستويات بهدف الإحلال بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٠) وجاءت في المرتبة السادسة عشر.

جاء في المرتبتين الأخيرتين أن الدورات المقدمة في المعهد توفر التدريب الفني في كافة المجالات إضافة للدراسات التجارية والإدارية وكما يعمل المعهد على تزويد المتدربين بالقدر المناسب من الدراسات التي من شأنها إعداد فئتي الفنيين والعمال المهرة في المجالات المهنية المختلفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩) و (٣,١٠) على التوالي.

وفيما يتعلق بقيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات يظهر من الجدول أن قيمها كانت منخفضة لتدل على مدى تشتت منخفض وبالتالي اتساق إجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي.

وبشكل عام ومن خلال اتجاه المتوسط الحسابي لدور المعهد في توطين الوظائف حسب رأي أفراد عينة الدراسة يظهر أن المعهد يعمل بدرجة عالية في إعداد القوى العاملة العمانية وتدريبها وتنميتها لتحل محل العمالة الوافدة وذلك من خلال التدريب المناسب والفعال وفي جميع

مجالات العمل وفي جميع التخصصات الفنية والإدارية لتضمن إعداد المواطن بالشكل المناسب وليكون قادراً على الإحلال محل العمالة الوافدة بنفس النجاح الذي يقوم به هذا العامل الوافد لذلك جاء المتوسط الحسابي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف (٣,٦٤) وهو مرتفع نسبياً حسب مقياس التصحيح المعتمد سابقاً.

جدول رقم (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف

الترتيب الأصلي	الترتيب حسب الأهمية	مستوى الخدمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣.	١.	يعتبر إنشاء قسم الكمبيوتر في المعهد تدعيماً لدوره في إعداد الموظف العماني ورفع كفاءته	٤,٢٠	٠,٧٢
١٥.	٢.	يركز المعهد في التدريب أثناء الخدمة من خلال برنامجاً تدريبياً يشمل (الإدارة العامة، المالية، المحاسبة، الميزانية، إدارة الأفراد)	٤,٠٩	٠,٧٠
١٤.	٣.	تعتبر البرامج الإعدادية هامة بالنسبة لأعداد الموظف العماني لشغل وظائف معينة في كل من القطاع العام والخاص.	٣,٩٩	٠,٨٧
٢٠.	٤.	توفر الدورات فرصة لإشباع رغبات العمانيين الذين يرغبون في اكتساب أو زيادة معلومات أو مهارات فنية واستثمار وقتهم بما يعود عليهم بالمنفعة الوطنية والشخصية	٣,٩٥	٠,٩٥
٢٦.	٥.	يتم نشر المعرفة الإدارية والتعريف بإنجازات ونشاطات المعهد عن طريق إصدار الدوريات والمطبوعات، ونشر الأخبار والتقارير الإعلامية.	٣,٨٦	٠,٨٤
١٨.	٦.	يعمل المعهد على إعداد وتأهيل الكوادر العمانية في مختلف تخصصات العلوم الإدارية	٣,٧٩	٠,٧٦
٢٩.	٧.	هناك شعور بتحسن الأداء لدى الملتحقين بالدورات التي يقدمها المعهد وذلك بعد التحاقهم بالدورات المختلفة.	٣,٧١	٠,٨٣
١٢.	٨.	يوفر معهد الإدارة برامج إعدادية تهدف إلى توفير عناصر عمانية لإحلالها محل غير العمانيين في مؤسسات القطاع الحكومي.	٣,٦٨	٠,٩٩
١٦.	٩.	يساهم المعهد في تحقيق الإستخدام الأمثل للقوى العاملة الوطنية، ودعم سياسات وبرامج التعمين التي تقرها الجهات المعنية بالدولة.	٣,٦٨	٠,٨٠
٢٢.	١٠.	يقدم المعهد مساهمة مباشرة في دفع مسيرة التعمين من خلال تنمية القوى العاملة الوطنية، على رأس العمل.	٣,٦٠	٠,٩٥
٢٥.	١١.	أحدث التدريب تغييراً ملحوظاً في سلوك المتدربين، واتجاهاتهم بشكل كبير، بما يتفق ومستوى السلوك المرغوب فيه.	٣,٥٥	٠,٩١
٢٤.	١٢.	هناك تجانس بين المشاركين بالبرامج التدريبية في المؤهلات العلمية، ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة، بإعتبار أن التدريب يتطلب تحقيق التجانس والتفاعل بين المتدربين.	٣,٥٣	١,٠٢
١٧.	١٣.	يعمل المعهد على تلبية احتياجات القطاعين الحكومي والخاص من حملة شهادة الدبلوم في مجال العلوم الإدارية.	٣,٤٨	٠,٨٧
٢٨.	١٤.	تساهم الدورات التي يقدمها المعهد مساهمة كبيرة في عملية الإحلال في سلطنة عُمان.	٣,٤٣	١,٠٠
٢٧.	١٥.	تركز الدورات التي يقدمها المعهد على جعل العُمانيين يحلون محل العمالة الوافدة.	٣,٤١	١,٠٨
١٩.	١٦.	يعمل المعهد على تدريب كافة المستويات بهدف الإحلال.	٣,٣٠	٠,٧٨
٢١.	١٧.	توفر الدورات المقدمة من المعهد، التدريب الفني في كافة المجالات، إضافة الى الدراسات التجارية والإدارية .	٣,٢٩	٠,٩٥
٢٣.	١٨.	يعمل المعهد على تزويد المتدربين بالقدر المناسب من الدراسات التي من شانها إعداد فئتي الفنيين والعمال المهرة في المجالات المهنية المختلفة.	٣,١٠	١,١٠
		دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٦٤	٠,٨٤

يبين الجدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة نحو المعوقات التي تواجه المعهد في تنمية وتوطين القوى العاملة العُمانية مرتبة حسب أهمية هذه المعوقات حيث يظهر من الجدول ان اكثر المعوقات التي تواجه المعهد في تنمية وتوطين الوظائف العُمانية عدم اتساع التدريب ليشمل كافة المستويات مما يحرم قطاعات كبيرة من موظفي الخدمة المدنية من فرص التدريب والإحلال بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) يليه عدم شمولية برامج التدريب والتأهيل التي يقدمها المعهد بمتوسط (٣,٣٢) وجاء في المرتبة الثالثة من هذه المعوقات قلة الدعم المالي والسياسي لمعهد الإدارة العامة من أجل القيام بنشاطه على اكمل وجه بمتوسط بلغ (٣,٢٢). وجاء في المرتبة الرابعة من هذه المعوقات قلة الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة للعمل في المعهد مما يعني وجود كوادر وافدة تقوم بعملية تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية من قبل معهد لإدارة العامة وذلك للإحلال محل العمالة الوافدة وهذا بدوره قد يؤثر على أهداف المعهد وبرامجه في تحقيق الإحلال.

كذلك كان من المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة إحجام بعض القيادات الإدارية عن المشاركة في البرامج التدريبية الموجهة اليهم وكذلك ضعف العلاقة بين معهد الإدارة العامة والقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية هي من الأسباب والمعوقات التي تواجه معهد الإدارة العامة في تنمية وإحلال القوى العاملة العُمانية إضافة إلى عدم قدرة المعهد على تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الملائم والكافي لتنمية القوى العاملة وإحلالها محل العمالة الوافدة وكان أقل هذه المعوقات حسب رأي عينة الدراسة هو عدم وجود وتوافر الأماكن الصالحة للتدريب في المعهد.

وفيما يتعلق بقيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات يظهر من الجدول أن قيمها كانت منخفضة لتدل على مدى تشتت منخفض وبالتالي اتساق إجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي.

وبشكل عام أظهرت النتائج أن المعهد يواجه معوقات كثيرة تقلل من فعاليته في تنمية وإحلال القوى العاملة العُمانية بالشكل القوي والفعال. حيث كان متوسط اتجاهات العينة نحو هذه المعوقات مرتفعاً بلغ(٣,٥٥) حسب المقياس المعتمد سابقاً.

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو المعوقات التي تواجه المعهد في توطين وتنمية القوى العاملة العُمانية

ترتيب الأصلي	ترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠.	١.	أن عدم اتساع التدريب لكافة المستويات من قبل المعهد يحرم قطاعات كبيرة من موظفي الخدمة المدنية من فرص التدريب وإمكانية الإحلال.	٣,٧٥	٠,٩٨
٣١.	٢.	عدم شمولية برامج التأهيل والتدريب التي يقدمها المعهد.	٣,٢٣	١,٠١
٣٤.	٣.	قلة الدعم المالي والسياسي لمعهد الإدارة العامة من أجل القيام بنشاطاته على أكمل وجه.	٣,٢٢	١,١٤
٣٣.	٤.	قلة وجود الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة للعمل في معهد الإدارة.	٣,٢١	١,٢١
٣٦.	٥.	أحجام بعض القيادات الإدارية عن المشاركة في البرنامج التدريبية الموجهة لهم.	٣,١٢	١,٠٦
٣٥.	٦.	ضعف العلاقة بين معهد الإدارة العامة والقيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية.	٢,٩٩	١,١٧
٣٧.	٧.	عدم قدرة المعهد على تحديد الاحتياجات التدريبية.	٢,٦٧	١,٠٩
٣٢.	٨.	عدم وجود وتوافر الأماكن الصالحة للتدريب في المعهد.	٢,٦٤	١,٠٩
		المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥٥	٠,٨٣

النتائج المتعلقة بدور المعهد حسب الخصائص الشخصية

١. حسب النوع.

يبين الجدول رقم (٢٨) نتائج اختبار (ت) لاتجاهات عينة الدراسة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد حسب الجنس حيث يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) كما يظهر من قيم (ت) المحسوبة. حيث أن قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيم (ت) الجدولية فيما يتعلق بدور المعهد في التنمية الإدارية والتدريب بين الذكور والإناث حيث كانت هذه الفروقات لصالح الإناث بمتوسط

حسابي بلغ (٣,٧٣) في حين بلغ متوسط اتجاهات الذكور (٣,٦٢) مما يعني ان وجهة نظر الإناث تتمثل في ان للمعهد دور اكبر في تنمية وتدريب القوى العاملة العُمانية أكثر مما يراها الذكور.

كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف تعزى للنوع كما يظهر من قيم (ت) الجدولية والمحسوبة حيث بينت النتائج ان هذه الفروقات كانت لصالح الإناث أيضاً بمتوسط بلغ (٣,٧١) في حين كان متوسط اتجاهات الذكور (٣,٦١) وكانت قيمة (ت) دالة على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥). أما عن اتجاهات العينة نحو المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق أهداف التنمية والإحلال فلم تظهر النتائج وجود فروقات في اتجاهات الذكور والإناث حيث أن قيم (ت) الجدولية أكبر من قيم (ت) المحسوبة مما يعني ان نظرة الذكور والإناث لهذه المعوقات متقاربة كما بينتها النتائج السابقة وكما يظهر من قيم متوسطات اتجاهات الذكور والإناث حيث كانت النظرة إلى أن درجة وجود هذه المعوقات عالية.

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار (ت) لاتجاهات عينة الدراسة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد حسب النوع.

العوامل	ذكور		إناث		قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية
	وسط	انحراف	وسط	انحراف		
١. دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٦٢	٠,٥١	٣,٧٣	٠,٣٨	*٢,٦٢	١,٧٣
٢. دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٦٣	٠,٤٩	٣,٧١	٠,٤٢	*١,٩٤	١,٧٣
٣. المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥٥	٠,٨٤	٣,٥٢	٠,٧٧	٠,٥٣	١,٧٣

* قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

٢. **حسب العمر**

يبين الجدول رقم (٣٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في تنمية وتدريب وتوطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد في تحقيقها حسب العمر حيث يظهر من الجدول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية كما تظهرها قيم (ف) على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) إلا فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف حيث كانت قيمة

(ف) دالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (٣١) الذي يوضح نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) والذي يحدد الفروقات الإحصائية حيث يظهر من الجدول ان هذه الفروقات كانت لصالح الموظفين الذين أعمارهم (٢٦-٣٠) سنة بمتوسط بلغ (٣,٦٩) على الموظفين الذين أعمارهم (٣٦) سنة فأكثر بمتوسط بلغ (٣,٥٥).

أما فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب فقد أظهرت النتائج كما تبينها قيم (ف) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى للعمر حيث كانت قيمة (ف) الجدولية اكبر من قيمة (ف) المحسوبة مما يعني أن جميع الفئات العمرية ترى ان المعهد يعمل على تنمية وتدريب العاملين بدرجة متساوية ومرتفعة كما تبينها متوسطات اتجاهاتهم حيث كانت جميعها أكثر من (٣,٥٠) وهي ضمن الاتجاه المرتفع حسب التصحيح المعتمد سابقاً، كذلك الأمر فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة فلم تظهر النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو درجة هذه المعوقات تعزى للعمر مما يعني انهم يرون وجود هذه المعوقات بدرجة واحدة، حيث أظهرت قيم (ف) عدم وجود فروقات على مستوى($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العينة نحو درجة وجود المعوقات.

جدول رقم (٣٠)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد حسب العمر

العوامل	٢٥ سنة فأقل		٢٦-٣٠سنة		٣١-٣٥سنة		٣٦ سنة فأكثر		قيمة(ف) المحسوبة	قيمة(ف) الجدولية
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف		
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٦١	٠,٤٧	٣,٦٨	٠,٤٩	٣,٦٥	٠,٥٢	٣,٥٨	٠,٤٦	١,٥٧	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٦٢	٠,٤٣	٣,٦٩	٠,٤٩	٣,٦٣	٠,٥٠	٣,٥٥	٠,٤٨	*٣,٠١	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥٧	٠,٨٥	٣,٤٨	٠,٨٤	٣,٥٩	٠,٧٩	٣,٦٢	٠,٨٢	١,٥١	٢,٤٣

* قيمة (ف) دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

جدول رقم (٣١)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب العمر

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي
دور المعد في توطين الوظائف	٢٥ سنة فأقل	٣,٦٢
	٢٦-٣٠سنة	٣,٦٩
	٣١-٣٥ سنة	٣.٦٣
	٣٦ سنة فأكثر	٣,٥٥

٣. حسب الخبرة

يبين الجدول رقم (٣٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد حسب مستوى الخبرة للعاملين في الأجهزة الحكومية حيث يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بجميع أبعاد الدراسة تعزى للخبرة حيث يظهر من الجدول ان قيمة (ف) دالة على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لجميع الأبعاد. وأن قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية لجميع ابعاد الدراسة.

وفيما يتعلق بدور المعهد في التنمية والتدريب فقد أظهرت النتائج وجود فروقات على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العينة تعزى للخبرة حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية ويظهر من الجدول رقم (٣٤) نتائج الاختبار البعدي (نيومان كولز) أن هذه الفروقات كانت لصالح الموظفين الذين خبرتهم (١٦) سنة فأكثر بمتوسط حساب بلغ (٤,٠٠) على الموظفين الذين خبراتهم (٥) سنوات فأقل بمتوسط (٣,٣٠) وعلى الموظفين الذين خبراتهم (٦-١٠) سنوات مما يدل على انه كلما زادت خبرة الموظف كلما زادت قناعته اكثر بدور المعهد في تدريب وتنمية القوى البشرية, كذلك يظهر الجدول رقم (٣٤) ان هذه الفروقات كانت لصالح الموظفين الذين خبرتهم (١١-١٥) سنة على الموظفين الذين خبرتهم (٥) سنوات فأقل بمتوسط (٣,٣٠) وعلى الموظفين الذين خبرتهم (٦-١٠) سنوات بمتوسط (٣,٤٨) وهذا كذلك يدل

على النتيجة السابقة نه كلما زادت الخبرة زادت القناعة اكثر بدور المعهد في تدريب وتنمية الموظفين.

أما فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف فقد أظهرت النتائج كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى للخبرة، حيث يظهر من المقارنة بين قيمة (ف) الجدولية والمحسوبة وكما يظهر من جدول رقم (٣٥) فإن هذه الفروقات كانت لصالح ذوي الخبرة (١٦) سنة فأكثر بمتوسط (٣,٩١) على من خبرتهم (٥) سنوات فأقل بمتوسط (٣,٨٠) وعلى من خبرتهم (٦-١٠) سنوات بمتوسط (٣,٥٢) كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات لصالح الذين خبراتهم (١١-١٥)سنة بمتوسط(٣,٦٥) عن من خبرتهم(٥) سنوات فأقل وعلى من خبرتهم (٦-١٠) سنوات مما يؤكد النتيجة السابقة فإنه كلما زادت خبرة الموظف كلما زادت ايمانه بدور المعهد في تنمية القوى العاملة وتدريبهم وإحلالها محل العمالة الوافدة.

وأخيراً وفيما يتعلق باتجاهات العينة نحو درجة وجود المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة (التدريب والتنمية والاحلال) فقد أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) كما تظهرها قيمة (ف) الجدولية والمحسوبة حيث أن قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية ويظهر الجدول رقم (٣٥) نتائج الاختبار البعدي والتي جاءت لتؤكد النتائج السابقة فيما يتعلق بالمجالين السابقين حيث يظهر الجدول ان هذه الفروقات كانت لصالح من خبرتهم (٥) سنوات فأقل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) على من خبراتهم (١٦) سنة فأكثر ولصالح من خبراتهم (٦-١٠) سنوات بمتوسط حسابي (٣,٦٧) على من خبراتهم (١٦) سنة فأكثر مما يدل على انه كلما قلت خبرة العاملين زادت توقعاتهم للمعوقات والمشاكل التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة.

جدول رقم (٣٢)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف ودرجة المعوقات حسب سنوات الخبرة

العوامل	٥ سنوات فأقل		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		١٦ سنة فاكثر		قيمة(ف)	قيمة (ف)
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	المحسوبة	الجدولية
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٣٠	٠,٥٣	٣,٤٨	,٤٣	٣,٦٥	,٣٨	٤,٠٠	,٣٤	٢٥,٦١	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٣٨	,٥٨	٣,٥٢	,٤١	٣,٦٥	,٤٤	٣,٩١	,٤٥	١٤,٤٩	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥٩	,٩٤	٣,٦٧	,٧٦	٣,٥٨	,٧٨	٣,٣٨	,٨١	٦,٤٣	٢,٤٣

جدول رقم (٣٣)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب سنوات الخبرة

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي
دور المعهد في التنمية والتدريب	٥سنوات فأقل	٣,٣٠
	٦-١٠سنوات	٣,٤٨
	١١-١٥سنة	٣,٦٥
	١٦ سنة فأكثر	٤,٠٠
دور المعهد في توطين الوظائف	٥ سنوات فأقل	٣,٨٠
	٦-١٠ سنوات	٣,٥٢
	١١-١٥ سنة	٣,٦٥
	١٦ سنة فأكثر	٣,٩١
المعوقات التي تواجه المعهد	٥ سنوات	٣,٥٩
	٦-١٠ سنوات	٣,٦٧
	١١-١٥ سنة	٣,٥٨
	١٦ سنة فأكثر	٣,٣٨

٤. حسب المؤهل التعليمي

يبين الجدول رقم (٣٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في تنمية وتدريب القوى العاملة ودوره كذلك في توطين العمالة والمعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق ذلك حسب المؤهل العلمي. حيث يظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لجميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي. حيث يظهر من الجدول أن قيمة (ف) الجدولية أقل من قيمة (ف) المحسوبة لجميع أبعاد الدراسة.

بينت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (٣٦) أن التباين في الآراء حول دور المعهد في التنمية والتدريب تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لصالح حملة الدراسات العليا كما تظهرها نتائج الاختبار البعدي والتي تظهر في الجدول رقم (٣٥) على بقية الشهادات حيث كانت هذه الفروقات لصالح حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١) على حملة الشهادة الثانوية العامة بمتوسط بلغ (٣,٧٨). كما كانت هذه الفروقات لصالح حملة الدراسات العليا على حملة الدبلوم وعلى حملة الشهادة الجامعية الأولى مما يعني ان حملة الدراسات العليا يرون أن للمعهد دوراً كبيراً في تنمية وتدريب العاملين اكثر مما يراه بقية أفراد العينة من حملة الشهادات الأخرى (ثانوية، دبلوم، جامعي).

وفيما يتعلق بدور المعهد في توطين الوظائف فقد أظهرت النتائج كما تظهر في الجدول رقم(٣٤) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) كما يظهر من قيم (ف) المحسوبة والجدولية حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية لصالح حملة الدراسات العليا على بقية العينة من حملة الشهادات الأخرى (ثانوية عامة، دبلوم، جامعي) حيث يظهر الجدول رقم (٣٥) نتائج الاختبار البعدي ان متوسط اتجاهات حملة الدراسات العليا (٤,١٠) في حين بلغ متوسط اتجاهات البكالوريوس نحو دور المعهد بالتوطين(٣,٣٩). ومتوسط حملة الدبلوم (٣,٥٤) ومتوسط حملة الثانوية العامة (٣,٧٣).

كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو درجة المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف المرجوة منه تعزى للمؤهل العلمي. حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية حيث أظهرت النتائج وجود فروقات على مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في

درجة وجود هذه المعوقات لصالح حملة الثانوية العامة على حملة الدراسات العليا ولصالح حملة الدبلوم على حملة الدراسات العليا ولصالح الشهادات الجامعية الأولى على حملة الدراسات العليا كما تظهر في الجدول رقم (٣٥) وهذه النتائج تتفق مع النتائج السابقة حيث أن الفروقات كانت لصالح حملة الدراسات العليا في المجالين الأول والثاني في حين كانت لصالح الجميع على حملة الدراسات العليا في درجة وجود المعوقات.

جدول رقم (٣٤)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف ودرجة المعوقات حسب المؤهل التعليمي

العوامل	ثانوية عامة		دبلوم		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة(ف) المحسوبة	قيمة(ف) الجدولية
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف		
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٧٨	,٤٣	٣,٥٢	,٤٣	٣,٢٦	,٤٩	٤,٢١	,٣٣	*٢٢,٢١	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٧٣	,٤٤	[illegible]	[illegible]	٣,٣٩	,٤٨	٤,١٠	,٣١	١٦,٤٢	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥١	,٨٥	٣,٦٩	,٧١	٣,٥٣	,٧٧	٣,٢٠	,٩٢	٣,٦٠	٢,٤٣

* قيمة (ف) دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

جدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب المؤهل التعليمي

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي
دور المعهد في التنمية والتدريب	ثانوية عامة فأقل	٣,٧٨
	دبلوم	٣,٥٢
	بكالوريوس	٣,٢٦
	دراسات عليا	٤,٢١
دور المعهد في توطين الوظائف	ثانوية عامة فأقل	٣,٧٣
	دبلوم	٣,٥٤
	بكالوريوس	٣,٣٩
	دراسات عليا	٤,١٠
المعوقات التي تواجه المعهد	ثانوية عامة فأقل	٣,٥١
	دبلوم	٣,٦٩
	بكالوريوس	٣,٥٣
	دراسات عليا	٣,٢٠

٥. حسب عدد الدورات التدريبية

يظهر الجدول رقم (٣٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب ودوره في توطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة، حيث يظهر الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف حيث يظهر من الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة الكبر من قيمة (ف) الجدولية وقد كانت هذه الفروقات لصالح الذين حصلوا على (٤) دورات تدريبية فأكثر بمتوسط بلغ (٣,٧١) على الموظفين الذين حصلوا على دورة واحدة فقط بمتوسط (٣,٥٨) وذلك كما يظهر من نتائج الاختبار وكما يظهرها الجدول رقم (٣٧) وهذا يدل على انه كلما زادت الدورات التدريبية للموظف فإن ذلك يدل على ان الاتجاه اكبر نحو تطوير الموظف وتدريبه للإحلال محل عماله وافدة.

أما فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في تنمية وتدريب العاملين فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لعدد الدورات التدريبية مما يعني أن اختلاف الآراء حول دور المعهد في تنمية وتدريب العاملين لا يمكن أن يعزى إلى عدد الدورات التدريبية، التي خضعوا لها، في حين يتفق الجميع على أن للمعهد دور في تنمية وتدريب الموظفين العُمانيين، كذلك لم تظهر النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو المعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق الأهداف المرجوة حيث كانت قيمة (ف) ليست ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) ويظهر الجدول أن قيم (ف) الجدولية أكبر من قيم (ف) المحسوبة مما يعني كذلك ان الجميع يتفق بدرجة متساوية نسبياً على ان درجة وجود هذه المعوقات عالية نسبياً كما تظهر قيم المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم.

جدول رقم (٣٦)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وتوطين الوظائف ودرجة المعوقات حسب عدد الدورات التدريبية

العوامل	دورة واحدة		دورتين		٣ دورات		٤ دورات فأكثر		قيمة(ف)	قيمة(ف)
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	المحسوبة	الجدولية
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٥٧	.٨٥	٣,٤٨	.٨٤	٣,٥٩	.٧٩	٣,٦٢	.٨١	١,١٥	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٥٨	.٤٥	٣,٦٦	.٥١	٣,٦٨	.٥٠	٣,٧١	٠,٤٣	*٢,٦٩	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٦٦	.٤٨	٣,٥٩	.٤٩	٣,٦٤	.٤٩	٣,٧٢	.٤٨	١,٨٤	٢,٤٣

* قيمة (ف) دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب عدد الدورات التدريبية

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي
دور المعهد في توطين الوظائف	دورة واحدة	٣,٥٨
	دورتين	٣,٦٦
	٣ دورات	٣,٦٨
	٤ دورات فأكثر	٣,٧١

٦. حسب المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (٣٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في تنمية وتدريب العاملين ودوره في توطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد حيث يظهر من النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو جميع الأبعاد مدار الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

ففيما يتعلق بدور المعهد في تنمية وتدريب العاملين أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في اتجاهات العينة حيث يظهر من الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية ويظهر من الجدول رقم (٣٩) أن هذه الفروقات كانت

لصالح العاملين من فئة موظف بمتوسط (٣,٦٩)على رؤساء الشعب بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) مما يعني أن الموظفين يرون دور المعهد في التنمية والتدريب اكثر مما يراه رؤساء الشعب وقد يعود ذلك إلى ان الدورات التي يخضع لها الموظفين اكثر من عدد الدورات التي يخضع لها رؤساء الشعب والتي تهتم بتدريبهم وتنميتهم من أجل الإحلال.

أما فيما يتعلق باتجاهات العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف فقد أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) كما تظهرها قيمة(ف) حيث يظهر أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، ويظهر الجدول رقم (٣٩) أن هذه الفروقات كانت لصالح الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١) على مدراء الدوائر بمتوسط (٣,٣٥) وعلى رؤساء الأقسام بمتوسط (٣,٦١) وكذلك على رؤساء الشعب بمتوسط (٣,٣٦) مما يعني ان الموظفين يرون ان للمعهد دوراً كبيراً في الإحلال والتوطين اكثر مما يرى الآخرون وذلك يعود إلا أن أكثر عمليات الإحلال تتم في هذا المستوى الوظيفي.

أما عن المعوقات التي تواجه المعهد في تنمية وتدريب العمالة المحلية وفي توطين الوظائف فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في اتجاهات العينة نحو هذه المعوقات تعزى للمستوى الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية وكانت هذه الفروقات كما يظهرها الجدول رقم (٣٩) لصالح مدراء الدوائر بمتوسط (٣,٧٧) على فئة الموظفين بمتوسط (٣,٥٠) وكذلك لصالح رؤساء الشعب بمتوسط (٣,٧٢) على نفس فئة الموظفين وهذه النتائج تتفق مع النتائج السابقة حيث ان الموظفين يرون أن المعهد يواجه معوقات في تنمية وتدريب الموارد البشرية وكذلك في توطين الوظائف لذلك فإن المعوقات التي تواجه المعهد تكون قليلة على عكس الفئات الأخرى (مدير دائرة ورئيس شعبة) الذين يرون المعوقات التي تواجه المعهد لها تأثير على فعاليته اكثر مما يراه الآخرون.

جدول رقم (٣٨)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التوطين والتنمية ودرجة المعوقات حسب المستوى الوظيفي

العوامل	مدير دائرة		رئيس قسم		رئيس شعبة		موظف		قيمة(ف) المحسوبة	قيمة(ف) الجدولية
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف		
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٥٨	,٤٣	٣,٦٢	,٥٤	٣,٤٦	,٤٤	٣,٦٩	,٤٩	٦,٣٨	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٥٨	,٤١	٣,٦١	,٥٦	٣,٣٦	,٤٤	٣,١٧	,٤٦	١٤,٩٠	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٧٧	,٨٢	٣,٤٧	,٧٩	٣,٧٢	,٨٠	٣,٥٠	,٨٣	٥,٠١	٢,٤٣

* قيمة (ف) دالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

جدول رقم (٣٩)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب المستوى الوظيفي

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي	١	٢	٣	٤
دور المعهد في التنمية والتدريب	مدير دائرة	٣,٥٨				
	رئيس قسم	٣,٦٢				
	رئيس شعبة	٣,٤٦				
	موظف	٣,٦٩				
دور المعهد في توطين الوظائف	مدير دائرة	٣,٥٨				
	رئيس قسم	٣,٦١				
	رئيس شعبة	٣,٣٦				
	موظف	٣,٧١				
المعوقات التي تواجه المعهد	مدير دائرة	٣,٧٧				
	رئيس قسم	٣,٤٧				
	رئيس شعبة	٣,٧٢				
	موظف	٣,٥٠				

٧- حسب نوع البرامج التدريبية.

يبين الجدول رقم (٤٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب ودور المعهد في توطين الوظائف والمعوقات التي تواجه المعهد في تحقيق هذه الأهداف حيث تظهر من الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لبعدين من أبعاد هذه الدراسة هي دور المعهد في التنمية والتدريب ودور المعهد في توطين الوظائف.

ففيما يتعلق بدور المعهد في التنمية والتدريب فقد أظهرت النتائج وجود فــروق ذات دلالــة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في اتجاهات العينة نحو هذا الدور حيث يظهر أن قيمــة(ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية ويظهر من الجدول رقم (٤١) ان هــذه الفروقــات كــانت لصالح الموظفين الذين التحقوا بدورات تــدريبية فنية بمتوسط (٣,٨٢) علــى الموظفيــن الذيـن التحقوا بدورات تدريبية إدارية بمتوسط (٣,٦٣) كذلك كانت لصالح نفــس الفئــة الذيــن التحقــوا بدورات تدريبية فنية على الذين حصلوا على دورات تدريبية مالية بمتوسط بلغ (٣,٥٥).

اما فيما يتعلق بدور المعهد في توطين الوظائف فقد أظهرت النتائج وجــود فروقــات فــي اتجاهات العينة نحو هذا الدور تعزى لنوع الدورات التدريبية التي خضعوا لها حيث يظــهر مــن الجدولة أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية حيث كانت هذه الفروقات كما تظــهر في نتائج الاختبار البعدي في الجدول رقم (٤١) لصالح الأفراد الذيــن خضعــوا لــدورات فنيــة بمتوسط (٣,٨٣) على الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية إداريــة بمتوســط حســابي بلــغ (٣,٦٢) وعلى اتجاهات الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية ماليــة بمتوســط حســابي بلــغ (٣,٥٨).

في حين لم تكن هناك فروقات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تواجــه المعهد في تحقيق الأهداف السابقة حيث كانت قيمة (ف) غير دالــة إحصائيــاً على مستــــوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية مما يعني ان الجميــع ينظر إلى هذه المعوقات بنفس الدرجة وبدون تفاوت يذكر.

جدول رقم (٤٠)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات العينة نحو دور المعهد في التوطين والتنمية والمعوقات التي تواجه المعهد حسب مجالات البرامج التدريبية

العوامل	إدارية		فنية		مالية		غير ذلك		قيمة(ف) المحسوبة	قيمة(ف) الجدولية
	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف		
دور المعهد في التنمية والتدريب	٣,٦٣	,٤٢	٣,٨٣	,٤٢	٣,٥٥	,٤٨	٣,٦٩	,٤٩	*٦,٤٣	٢,٤٣
دور المعهد في توطين الوظائف	٣,٦٢	,٤٩	٣,٨٣	,٤٣	٣,٥٨	,٥٠	٣,٧٢	,٤٤	*٧,٣٨	٢,٤٣
المعوقات التي تواجه المعهد	٣,٥٧	,٨٥	٣,٤٠	,٧٢	٣,٦٣	,٧٢	٣,٤٣	,٧٦	٢,٣٣	٢,٤٣

• قيمة (ف) دالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$).

جدول رقم (٤٢)

نتائج تحليل الاختبار البعدي (نيومان كولز) حسب مجالات البرامج التدريبية

المجال	المجموعات	الوسط الحسابي
دور المعهد في التنمية والتدريب	إدارية	٣,٦٣
	فنية	٣,٨٢
	مالية	٣,٥٥
	غير ذلك	٣,٦٩
دور المعهد في توطين الوظائف	إدارية	٣,٦٢
	فنية	٣,٨٣
	مالية	٣,٥٨
	غير ذلك	٣,٧٢

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة فروقات في آراء العينة حسب المستويات الإدارية حيث كانت وجهة نظر الموظفين وهم يمثلون الإدارة الأمامية أكثر إيجابية حول دور المعهد في عملية توطين الوظائف، يعزى ذلك إلى أن العمالة الوافدة كانت تشغل وبنسبة كبيرة الوظائف الأمامية وبالتالي فإن الموظفين العُمانيين في المستويات الأمامية كانوا أقرب إلى عملية الإحلال من المستويات الأخرى لأن نسبة العمالة الوافدة كانت أقل في المستويات العليا والوسطى، باستثناء الخبراء والمستشارون الذين لم تكن عملية التوطين تستهدفهم.

أما فيما يتعلق بمجالات التدريب والمتمثلة في (التدريب الكتابي والتدريب المالي وتدريب شؤون الأفراد) فقد احتلت المرتبة السادسة بالنسبة لمساهمتها في عملية توطين الوظائف من وجه نظر آراء أفراد العينة. ويعزى ذلك إلى أن هذه المجالات تعتبر من المجالات الأساسية والمهمة للجهاز الإداري في السلطنة خاصة في مراحله الأولى أي خلال عقد السبعينات والنصف الأول من الثمانينات حيث أن مستوى التعليم كان متدنيا. لذلك نجد أن هذه المجالات بدأت منذ إنشاء المعهد فانعكس ذلك على مدى مساهمتها بعملية التوطين.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة نحو دور المعهد بالنسبة للبرامج أثناء الخدمة والبرامج الإعدادية التأهيلية ومدى مساهمتها في عملية توطين الوظائف، فقد كانت إيجابية وبمتوسطات مرتفعة بلغت (٤,٩) بالنسبة للبرامج أثناء الخدمة و (٣,٩٩) بالنسبة للبرامج الإعدادية. تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين في الجهاز الحكومي كانوا إما من الذين لم تتح لهم فرصة التعليم خلال عقد السبعينات. أو حديثي التخرج سواء من الثانوية أو المرحلة الجامعية الأولى خلال عقدي الثمانينات والتسعينات. وكان لا بد من إلحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة أو تأهيلهم قبل الالتحاق بالخدمة. وبالتالي كانت إمكانية إحلالهم محل العمالة الوافدة كبيرة جداً وقد انعكس ذلك على آرائهم.

وفيما يتعلق بآراء أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية حول مدى مساهمة معهد الإدارة العامة في عملية التوطين ومقابلة احتياجات التنمية من الكوادر العمانية فقد كانت وجهة نظر الإناث بالنسبة لدور المعهد في عملية توطين الوظائف أكثر إيجابية عنها بالنسبة للذكور والسبب في ذلك هو أن الإناث كثيراً ما يمارسن أعمال السكرتارية وهذه المهنة كانت تشغل من قبل

العمالة الوافدة، وبتالي فإن مجرد التحاق الموظفة بدورة تدريبية في مجال السكرتارية بالمعهد يؤهلها للعمل محل العامل الوافد، في حين كانت النظرة للمعوقات التي تواجه المعهد متماثلة بين الذكور والإناث.

وبالنسبة للعمر فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في آراء العينة حول دور المعهد في توطين الوظائف، حيث كانت هذه الفروقات في آراء العينة لصالح فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (٢٦-٣٠) سنة على فئة (٣٦ فأكثر) حيث كانت الفئة الأولى تنظر إلى أن للمعهد دور كبير في عملية توطين الوظائف بعكس الفئات العمرية الأخرى. يعزى ذلك إلى أن الفئة العمرية (٢٦-٣٠) كانوا ممن أنهوا الدراسة حديثاً سواء الثانوية العامة أو الجامعية الأولى والدبلوم وبالتالي كانت فرصة التحاقهم بدورات تدريبية إعدادية تأهيلية اكبر من غيرهم، مما يعني أن إمكانية إحلالهم محل العمالة الوافدة كانت كبيرة، وقد انعكس ذلك على آراءهم حول مساهمة المعهد في عملية التوطين.

وفيما يتعلق بالنتائج حول آراء العينة نحو دور المعهد في التنمية والتدريب وكذلك دوره في توطين الوظائف حسب سنوات الخبرة فقد أظهرت الدراسة وجود فروقات تعزى للخبرة العملية حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين خبرتهم (١٦)سنة فأكثر على الذين خبرتهم(١٠) سنوات فأقل. وهذه الفروقات تعزى إلى أن هؤلاء الذين خبرتهم تزيد عن (١٦)سنة قد التحقوا بدورات تدريبية اكثر، وقد أدت هذه الدورات بهؤلاء ان يحلو محل آخرين من العمالة الوافدة. كما حققت الدورات التدريبية لهم نتائج إيجابية في عملهم.

أما عن المعوقات التي تواجه المعهد فقد كان الذين خبرتهم (١٠) سنوات فأقل يراها اكثر مما يراها الذين خبرتهم (١٦) سنة فاكثر يعزى ذلك الى ان الفئة(١٦)سنة فاكثر هم غالباً من الإدارة العليا والوسطى والذين يتم إلحاقهم بدوارة تدريبية ترتيب دورات تدريبية متميزة عن غيرهم.

أما عن آراء العينة فيما يتعلق بأبعاد الدراسة حسب المؤهل التعليمي أظهرت النتائج وجود فروقات في آراء العينة نحو الأبعاد الثلاثة، حيث كانت الفروقات فيما يتعلق بدور المعهد في

البرامج والاحتياجات التدريبية لبقية العاملين حسب مستوياتهم الإدارية والعلمية. كما أن الإدارة العليا هي التي تضع الأهداف للإحلال وذلك بالتعاون والتنسيق مع معهد الإدارة العامة. وهذا يعني أنها على إطلاع ومعرفة بخطط وسياسات التعمين.

أما عن المعوقات التي تواجه المعهد فقد كانت الفروقات لصالح حملة الثانوية العامة والدبلوم والشهادة الجامعية الأولى ضد حملة الشهادة العليا مما يعني أن هؤلاء المتدربين من حملة الشهادات الجامعية الأولى فما دون هم الذين يتعاملون مباشرة مع المعهد ويتعرفون على واقع التدريب الفعلي ويعايشون المشاكل والمعوقات جميعها ويعرفون الواقع عن قرب مما يعني إدراكهم لهذه المعوقات اكثر مما يعرفها حملة الشهادة العليا والذين قد يكونوا من المدربين في معهد الإدارة العامة.

أما فيما يتعلق بالفروقات في آراء العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي خضع لها المتدربون فقد أظهرت النتائج وجود فروقات فيما يتعلق بدور المعهد في توطين الوظائف حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين حضروا أربع دورات تدريبية فأكثر على الذين حضروا دورة واحدة وهذا اتجاه إيجابي. فكلما زادت عدد الدورات التي خضع لها الموظف كلما زادت معرفته بدور المعهد في توطين الوظائف.أما عن بقيه الأبعاد فلم تظهر النتائج وجود فروقات فيها تعزى لعدد الدورات التدريبية.

أما عن الفروقات في آراء العينة حسب المستوى الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في آراء العينة نحو أبعاد الدراسة الثلاثة حيث يرى الموظفون دور المعهد في التنمية والتدريب فعالاً أكثر مما يراه رؤساء الشعب وهذا يدل على أن هنالك اتجاه لدى المسؤولين لتدريب القوى العاملة في المعهد وهي الفئة التي تحاول الإدارات التركيز عليها وخلق إيمان لديها بأهمية العمل وهذا يتم من خلال الدورات التدريبية في معهد الإدارة العامة.

كذلك كانت الفروقات في آراء العينة نحو دور المعهد في توطين الوظائف لصالح الموظفين عن بقية المستويات الوظيفية وقد يفسر ذلك بنفس الأسباب السابقة وهي التركيز الأكبر على فئة الموظفين لأنها الأكثرية والتي من المهم أن تدرك أهمية العمل من اجل توطين الوظائف. كذلك لا

ننسى ان مديروا الإدارات هم من العُمانيين تبقى فئة الموظفين فقط هي التي تحتوى على العمالة الوافدة والتي تشعر بشكل واضح بدور المعهد في توطين الوظائف الإدارية.

أما عن المعوقات التي تواجه المعهد فقد كانت الفروقات لصالح مدراء الدوائر ورؤساء الشعب عن آراء الموظفين يعزى ذلك إلى ان هذه الإدارات ترجو من معهد الإدارة أكثر من ذلك وبالتالي ترى ان الذي يحد من تحقيق الأهداف هو وجود معوقات كثيرة.

أما عن الفروقات في آراء العينة حسب نوع البرامج التدريبية فقد أظهرت النتائج ان الأشخاص الذين حضروا دورات فنية يرون دور المعهد في التنمية والتدريب أكثر مما يراه الذين حضروا على دورات إدارية ومالية يعزى ذلك إلى ان الدورات الفنية يتم تحصيل النتائج منها مباشرة بعد انتهاء الدورة في حين ان الدورات الأخرى تأتي نتائجها بعد فترة من الزمن مما يعني أن إمكانية إحلالهم محل العمالة الوافدة تتم بشكل أسرع. كذلك كانت الفروقات في آراء العينة حول دور المعهد في توطين الوظائف لصالح الذين حضروا دورات فنية عن الذين حضروا دورات إدارية ومالية كذلك والسبب يعود في افتتاح قسم الكمبيوتر الذي كان له الأثر الفاعل في عملية توطين الوظائف وهو يعتبر من أكثر الأقسام التي ساهم معهد الإدارة العامة من خلاله في عملية توطين الوظائف. أما عن المعوقات التي تواجه المعهد فلم تكن هناك فروقات في آراء العينة نحوها تعزى لنوع الدورات التي حضرها الموظفين.

تحقق الفرضيات

أولاً : تحقق الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة أمامية) وبين الدور الذي يقوم به معهد الإدارة العامة في توطين الوظائف وفقاً لآراء أفراد العينة. في حين أشارت نتائج الدراسة إلى ان المستويات الإدارية أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم (ف) وكذلك في قيم تحليل الاختبار البعدي فيما يتعلق بدور المعهد في توطين الوظائف، حيث أثبتت الدراسة أن وجهة نظر الموظفين وهم يمثلون الإدارة الأمامية أكثر إيجابية حول دور المعهد في عملية توطين الوظائف بمتوسط حسابي (٣,٧١٪) على مدراء الدوائر والذين يمثلون الإدارة الوسطى بمتوسط بلغ (٣,٣٥٪) وعلى رؤساء الأقسام بمتوسط (٣,٦١٪) وكذلك على رؤساء الشعب بمتوسط (٣,٣٦٪) وهذا يثبت عدم صحة الفرضية.

ثانياً : تحقق الفرضية الثانية: نصت الفرضية على أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجالات التدريبية التي ينفذها المعهد والمتمثلة في (التدريب الكتابي والتدريب المالي وتدريب شؤون الأفراد) وبين عملية توطين الوظائف من وجهة نظر الأشخاص الملتحقين بهذه الدورات وفقاً لقيم (ف) وتحليل الاختبار البعيد فقد جاءت هذه الفروقات لصالح الأفراد الذين خضعوا لدورات فنية بمتوسط (٣,٨٣) على الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية إدارية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢٪) وعلى الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية مالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨٪) وبذلك أثبتت الدراسة صدق الفرضية.

ثالثاً : تحقق الفرضية الثالثة: يوجد إسهام دال إحصائياً للتدريب حسب النوع والذي يشتمل على (التدريب أثناء الخدمة والتدريب لإعدادي التأهيلي) وانعكاسات ذلك على عملية توطين الوظائف الإدارية بسلطنة عمان. فأظهرت نتائج قيم (ف) وتحليل الاختبار البعدي أن التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي التأهيلي كان لهما دوراً فاعلاً بالنسبة لمعهد الإدارة العامة ومساهمته في عملية التوطين، حيث جاء التدريب أثناء الخدمة والتدريب الإعدادي التأهيلي في المرتبة الثانية والثالثة بالنسبة

لمساهمتها في عملية التوطين بمتوسطات حسابية عالية بلغت (٤,٠٩) و (٣,٩٩) على التوالي وهذا يثبت صدق الفرضية.

رابعاً : تحقق الفرضية الرابعة: نصت الفرضية على وجود "فروقات ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية المشتملة على (النوع - العمر - سنوات الخبرة- المؤهل التعليمي- عدد الدورات التدريبية- المستوى الوظيفي) وبين دور المعهد في توطين الوظائف الإدارية".

فأظهرت نتائج قيم (ت) وقيم (ف) وتحليل الاختبار البعدي فروقات بين آراء الذكور والإناث لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١٪) وكذلك للفئة العمرية (٢٦-٣٠) على بقية الفئات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩٪)، وبالنسبة للخبرة فقد كانت الفروقات للأشخاص الذين خبرتهم ١٦ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣,٩١٪) وحسب المؤهل التعليمي فقد كانت الفروقات لصالح حملة الدراسات العليا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢١٪). وكذلك عدد الدورات التدريبية فقد كانت الفروقات لصالح الأشخاص الذين حضروا ٤ دورات فأكثر وبهذا تكون الدراسة أثبتت صدق الفرضية الرابعة.

خلاصة الدراسة الميدانية

أظهرت النتائج أن معهد الإدارة العامة يسعى إلى تحقيق المساهمة الفعالة في جهود تنمية القوى العاملة الوطنية ومقابلة احتياجات التنمية من الكوادر العمانية. كما أظهرت النتائج أن الخدمة الاستشارية في المعهد تعتبر من النشاطات الحيوية التي تدعم التطوير والتحديث في الأجهزة. كما أن توفر الإمكانات البشرية الكفؤة والمؤهلة في المعهد في مجالات التدريب والاستشارات كانت من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق التنمية والتطوير الإداري في السلطنة وبشكل عام أظهرت النتائج أن دور المعهد في التنمية الإدارية وتقديم الاستشارات في السلطنة كان مرتفعاً بمتوسط (٣,٦٤) مما يعطي مؤشراً أن هناك جهود يبذلها المعهد في تنمية وتدريب القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه القوى، وذلك باستخدام التكنولوجيا والوسائل العلمية الحديثة في التطوير والتدريب لتصبح قادرة على القيام بأعمالها على أحسن وجه وأكمل صورة ولتحل محل العمالة الوافدة. وهذه النتائج تتفق مع نتائج (شيبان، ١٩٩٥، والنعيمي، ١٩٨٨) كما تتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها معهد الإدارة العامة (حقائق وأرقام، ١٩٩٤). إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج (عبد القادر، ١٩٩٣).

كما أظهرت النتائج أن معهد الإدارة يركز في التدريب على جميع القطاعات ويقوم بتقديم جميع الدورات المالية والإدارية والمحاسبية وإدارة الأفراد وزيادة على ذلك فأن هذه البرامج التي يقوم المعهد بإعدادها هي برامج هامة بالنسبة لإعداد الموظف العُماني لشغل وظائف معينة في كل قطاع. كما ان هذه الدورات توفر فرص لإشباع رغبات العمانيين الذين يرغبون في اكتساب أو زيادة معلومات أو مهارات فنية واستثمار وقتهم واتضح كذلك من خلال النتائج أن المعهد يعمل على إعداد وتأهيل الكوادر العُمانية في مختلف التخصصات الإدارية. أما عن كفاءة هذه الدورات وتحقيقها الغاية المنشودة منها فقد أظهرت النتائج أن هذه الدورات تحقق المطلوب وتزيد كفاءة العاملين حيث اتفقت هذه النتائج مع نتائج (الشامسي،١٩٨٧والنعيمي، ١٩٨٨).

كما أظهرت النتائج أن المعهد يقدم مساهمة مباشرة في دفع مسيرة التعمين من خلال تنمية القوى العاملة الوطنية حيث يعمل المعهد على تلبية احتياجات القطاعين الحكومي والخاص من حملة الدبلوم في مجال العلوم الإدارية. كما أكدت النتائج أن الدورات التي يقدمها المعهد تساهم

مساهمة متوسطة في عملية الإحلال في سلطنة عمان . وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج (الطويل، ١٩٩٠) ولكنها لم تتفق مع نتائج كل من (الأيوبي،١٩٨٥، والطيب، ١٩٨١).

أما عن المعوقات التي تواجه المعهد في توطين وتنمية القوى العُمانية فقد كانت اكثر هذه المعوقات هي عدم اتساع وشمولية دائرة التدريب لتشمل أكبر عدد من كافة المستويات الإدارية من موظفي الخدمة المدنية. كما أن عدم شمولية التدريب كانت من أهم المعوقات التي يواجهها المعهد والسبب في ذلك هو قلة الدعم المالي والسياسي من اجل القيام بنشاطاته. كذلك فان قلة وجود الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة للعمل في المعهد كانت من المعوقات التي تواجهه المعهد إضافة إلى ذلك أحجام بعض القيادات الإدارية عن المشاركة في البرامج التدريبية الموجهة لهم.

كل هذه المعوقات تعمل على الحد من قدرة المعهد في تحقيق الأهداف المرجوة منه والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية والعمل على إحلال القوى العاملة العمانية محل القوى العاملة الوافدة. وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الأيوبي،١٩٨٥) حول وجود معوقات تواجه أجهزة التنمية الإدارية في الأقطار العربية كذلك اتفقت مع نتائج (الطيب، ١٩٨٠) التي أكدت وجود كثير من المعوقات التي تواجهه معاهد الإدارة العامة. كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج(الطويل،١٩٩٠) والتي أكدت أن لمعاهد الإدارة العامة دور فاعل في التدريب إلا أنها تواجه معوقات كثيرة منها قلة الدعم المادي المقدم للمعاهد وغياب الكوادر الوطنية للعمل في معاهد الإدارة. كما أن من المعوقات كذلك غياب إدارات التدريب في كافة الأجهزة الحكومية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

لقد مر الجهاز الإداري بالسلطنة في مراحل تطور عديدة منذ إنشاء المعهد وحتى يومنا هذا شملت كافة الجوانب الإدارية بما فيها تنمية وتدريب العنصر البشري حيث استوجب ذلك إنشاء أجهزة متخصصة للقيام بدور التنمية والتدريب. فتم إنشاء معهد الإدارة العامة لمواكبة حركة التطور والنهوض بالعنصر البشري وتنميته لتحقيق أهداف عديدة من ضمنها عملية توطين الوظائف الإدارية (التعمين) في إطار خطط واستراتيجيات الحكومة التي اعتمدتها والتي اتصفت بالاستراتيجية طويلة الأجل وذلك لتفادي الإخلال بمستوى الأداء والذي كان هدفاً من أهداف الحكومة إلى جانب عملية التوطين. وقد مر المعهد بمراحل تطور عديدة مكنته من القيام بدور فاعل في عملية تدريب وتنمية العاملين بالجهاز الإداري من خلال ما تدمه من برامج ودورات تدريبية لكافة المستويات وفي جميع أنواع التدريب ومجالاته التي سعت في مجملها إلى تحقيق الهدف الذي أنشئ معهد الإدارة العامة من أجل تحقيقه والمتمثل في تكوين وتدريب وتنمية العاملين بالجهاز الإداري، إضافة إلى مساهمة المعهد في عملية توطين الوظائف الإدارية شأنه شأن غيره من الأجهزة والمؤسسات الأخرى التي سعت إلى تحقيق هدف التوطين وهو الهدف الذي تبنته الحكومة ممثلة في قيادتها العليا ودعت كافة الجهات ذات الاختصاص للتنسيق في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها لكي تحقق هذه الخطط في نهايتها هدف التوطين ضمن إستراتيجية تحافظ على مستوى الأداء واستمرار عملية التنمية.

وعلى ضوء هذه الدراسة والتي اشتملت على جانبين الجانب المكتبي التحليلي والجانب الميداني، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. تمثل العمالة الوافدة في القطاع الحكومي المدني نسبة كبيرة من أجمالي العمالة بلغ عددها في نهاية عام ١٩٩٦ (٢٥٢٣٩) موظفاً أي بنسبة (٣٢,٢٪).

٢. واكب تطور الجهاز الحكومي وانتشاره ونموه تطوراً مماثلاً في القوى العاملة الحكومية حيث أرتفع عدد الموظفين العاملين بالجهاز الحكومي خلال السنوات ١٩٧٠ إلى ١٩٩٦ م من (١٧٥٠) موظف إلى (٧٨٢٧٧) موظف.

٣. بلغ عدد الموظفين العُمانيين في الجهاز الحكومي عام ١٩٩٦ (٥٣٠٣٨) موظفاً بنسبة ٦٧,٨٪ ذكوراً وإناثاً، حيث بلغ عدد الذكور (٤٠٦٨٨) بنسبة ٥٢٪، وبلغ عدد الإناث (١٢٣٥٠) بنسبة ١٥,٨٪.

٤. لقد تدنت نسبة مساهمة الإناث في الجهاز الإداري منذ تأسيسه وحتى عام ١٩٩٠، حيث لم يتجاوز عدد الإناث خلال هذه السنوات (٥٠٥٦) بنسبة ٧,٨٪.

٥. لقد شهدت الأعوام من ١٩٩١-١٩٩٦ مشاركة اكبر للمرأة العُمانية العاملة في الجهاز الإداري حيث ارتفع عدد الإناث من (٥٠٥٦) إلى (١٢٣٥٠) أي بما يزيد عن الضعف تقريباً، فارتفعت النسبة من ٧,٨٪ إلى ١٥,٨٪.

٦. أثرت سياسة التقاعد المبكر على أعداد العاملين العُمانيين حيث انخفض عدد العُمانيين العاملين في الجهاز الإداري خلال عام ١٩٩٦م إلى (٥٣٠٣٨) موظف، مقارنة بـ٥٩٧٢٨ عام١٩٩٥ م.

٧. ونتيجة لنفس السبب المذكور في البند (٦) انخفض عدد العاملين في معهد الإدارة العامة من (٩٣) موظف عام ١٩٩٥، إلى (٦٠) عام ١٩٩٦م.

٨. قلة مساهمة أعضاء الهيئة العلمية من العُمانيين في عملية التدريب بالمعهد .

٩. لقد كانت أعداد أعضاء الهيئة التدريبية من الوافدين عموماً قليلة مقارنة مع إعداد العاملين بالجهاز الإداري.

١٠. استحوذ مستوى الإدارة الوسطى على اهتمام المعهد من خلال توجيه أكبر عدد من الفعاليات لهذا المستوى حيث بلغ عدد الفعاليات ٣٠٣ فعالية بنسبة ٥٤,١٪ وبلغ عدد المشاركين (٥٩٢١) مشاركاً بنسبة ٥٠,٩٪ ضمن المجالات التي شملتها الدراسة.

١١. لم يكن التوطين هو الهدف الوحيد في سياسات الحكومة بل اقترن كذلك بمستوى الأداء لذلك جاءت استراتيجية توطين (تعمين) الوظائف استراتيجية طويلة الأجل.

١٢. لقد كانت النظرة إلى التدريب وأهميته نظرة متواضعة لم تحظ بأهمية كبيرة من قبل القائمين على الأجهزة الحكومية لذلك جاءت أعداد ونسب الملتحقين بالتدريب من الأجهزة الحكومية قليلة باستثناء بعض الأجهزة والمؤسسات.

١٣. لم تقتصر عملية التدريب والتأهيل الإداري على معهد الإدارة العامة بل كانت هناك أجهزة أخرى تقوم بهذا الدور إلى جانب المعهد.

١٤. لقد استطاع المعهد أن يوزع جهود التدريب حيث شملت جميع الأجهزة والمؤسسات الحكومية طوال الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٩٦م.

١٥. مساهمة المعهد في مجال التدريب لم تكن كبيرة، حيث أن نسبة المتدربين إلى العاملين لم تتجاوز ٢٦,٣٪ وهذه النسبة تعتبر من وجهة نظر الباحث قليلة بالنسبة لمؤسسة أنشئت خصيصاً بهدف تدريب العاملين في الجهاز الإداري، ويعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل منها:

أ. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية بالمعهد

ب. المنافسة الخارجية من قبل المعاهد التجارية خاصة منذ عام ١٩٩٤.

ج. التوجه نحو خصخصة معهد الإدارة العامة والتي صبغته بصبغة تجارية.

د. فرض رسوم على الدورات المنعقدة بالمعهد.

هـ. عدم ربط الالتحاق بالدورات التدريبية بحوافز سلبية أو إيجابية.

ه. عدم الاهتمام بالعملية التدريبية من قبل الوحدات الحكومية

و. عقد العديد من البرامج التدريبية في الفترات المسائية، وهذا نتج عنه عزوف من الأشخاص للالتحاق بدورات تدريبية بالمعهد.

١٦. افتقار الأجهزة الحكومية إلى وحدات تدريبية مستقلة بذاتها، وهذا ناتج عن عدم الاهتمام بالتدريب.

١٧. مساهمة المعهد في التدريب الإعدادي (التأهيلي) كانت قليلة مقارنة مع التدريب أثناء الخدمة حيث لم يتجاوز عدد المشاركين في التدريب الإعدادي التأهيلي ٣٤٢ مشاركاً بنسبة ٢,٥٪.

١٨.صعوبة الحصول على دورات تدريبية بالمعهد حيث اصبح الحصول على دورة تدريبية ليس بالأمر السهل والميسور وذلك لقلة وجود فروع للمعهد بالولايات وكذلك فرض رسوم على هذه الدورات.

١٩.للمعهد مساهمة كبيرة في عملية توطين الوظائف من خلال الأنشطة والفعاليات التدريبية سواء أثناء الخدمة أو التدريب الإعدادي التأهيلي.

ثانياً : التوصيات

إن تحقيق التنمية الإدارية من خلال رفع كفاءة العنصر البشري وتحسين أداؤه وإحلاله محل العمالة الوافدة يعتبر مطلباً ضرورياً وهدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه. فمن خلال نتائج الدراسة ولكي يعمل معهد الإدارة العامة على تحقيق الأهداف المرجوة والمساهمة في عملية التوطين بصورة أكثر فاعلية فإن الباحث يوصي بما يلي:

أ. فيما يتعلق بمجال تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية بالسلطنة:

١. زيادة الوسائل العلمية والمعدات الحديثة وتحديث التكنولوجيا الموجودة بالمعهد

٢. التوسع بالمعهد وإنشاء قاعات إضافية لاستيعاب عدد أكبر من المتدربين

٣. فتح فروع إضافية في الولايات وإعطائها اهتماماً اكبر في تنفيذ برامج تدريبية تسهل على موظفي الولايات عناء الذهاب إلى العاصمة للالتحاق بدورات تدريبية بالمعهد والتقليل من نفقات النقل والسكن.

٤. التأكيد على تفريغ الموظف الملتحق بدورة تدريبية للحصول على الاستفادة الكاملة من البرنامج التدريبي لأن عدم تفريغ الموظف يجعله مشتتاً ذهنياً وغير قادر على التركيز

٥. توزيع نشرات لكل برنامج على الوزارات يشرح فيه نوع البرنامج وأهدافه والمستوى الموجه إليه والفوائد التي يمكن ان يحققها للمتدرب .

٦. عمل دراسة شاملة تركز فعلياً على الاحتياجات التدريبية لكافة أجهزة القطاع الحكومي ولكل جهة على حده، ثم وضع البرامج التدريبية من قبل الكوادر المؤهلة للقيام بعمليات التدريب.

٧. العمل على إيجاد وحدة تدريب مستقلة في كل جهاز إداري بحيث تسهل عملية التنسيق والمتابعة بين المعهد والأجهزة الحكومية.

٨. استمرار الدورات التدريبية مع زيادة المعلومات في كل مرة وعدم الاكتفاء بدورة واحدة للموظف والتي سرعان ما ينسى ما أخذه فيها بعد مرور فترة زمنية معينة.

ب. فيما يتعلق بمجال مساهمة المعهد في عملية توطين الوظائف:

١. يجب أن يكون إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية تحديد الهدف من التدريب بحيث تكون هناك برامج الهدف منها الترقية وبرامج أخرى هدفها رفع الكفاءة وتحسين الأداء وبرامج هدفها التعمين وهكذا.

٢. يجب ان يقوم المعهد بتدريب موظفيه وتأهيلهم لممارسة عملية التدريب تمهيداً للإحلالهم محل الوافدين الذين يقومون بعملية التدريب حاليا.

٣. قيام المعهد بإعطاء الدبلوم ومحاولة مواصلة الدراسة للحصول على البكالوريوس بالتنسيق مع جامعة السلطان قابوس أو إحدى الجامعات المعترف بها وأن يشمل التدريب الإعدادي (التأهيلي) والتدريب إثناء الخدمة

٤. التركيز على الدورات التدريبية الهادفة إلى الإحلال من خلال التنسيق مع الأجهزة الحكومية ذات العلاقة وخاصة لجنة متابعة التعمين.

٥. تعزيز دور قسم الكمبيوتر واللغة الإنجليزية لأن لها مساهمة مباشرة وكبيرة في عملية الإحلال، وذلك من خلال الاستعانة بالكفاءات العُمانية.

٦. العمل على زيادة أعداد الملتحقين بالفعاليات التدريبية التأهيلية وأن تكون هذه الدورات مدعومة من قبل الحكومة لأنها تساهم مساهمة فاعلة في عملية الإحلال كما يجب أن تكون سهلة وميسرة للجميع وبأسعار رمزية.

٧. فتح المجال بشكل واسع إلى عقد دورات إعدادية وتأهيلية مخططة وبأسعار رمزية مدعومة من قبل الحكومة لأن هذه الدورات لها اثر كبير فاعل في عملية توطين الوظائف وإحلال العمالة العمانية محل الوافدة.

ج. فيما يتعلق بمجال المعوقات التي تواجه المعهد وتحول دون تحقيق أهدافه:

١. زيادة الدعم المادي والمعنوي للمعهد من خلال زيادة الموارد والقوى البشرية وخاصة الهيئة العلمية وتفريغها للعملية التدريبية.

٢. البحث عن حملة المؤهلات العلمية من العُمانيين ومن ثم تأهيلهم للممارسة العملية التدريبية.

٣. ربط التدريب بالحوافز سواء المادية منها أو المعنوية بشقيها الإيجابية والسلبية.

٤. عقد الدورات التدريبية في الصباح وذلك لزيادة استيعاب المتدرب وفهمه حيث ان الدورات المسائية تلاقي صعوبة في المواظبة عليها من قبل المتدربين، كما ان الحصيلة العلمية تكون قليلة.

٥. التنسيق بين المعاهد التجارية ومعهد الإدارة العامة بحيث تكون هناك أنواع من البرامج تدرب في المعاهد التجارية وأنواع أخرى تدرب في معهد الإدارة العامة وهذا من شأنه أن يمنع من الازدواجية في البرامج ويساعد على التكامل في العملية التدريبية.

٦. إلغاء فكرة خصخصة المعهد في الوقت الحاضر حيث ان النظرة الحالية للتدريب لا تشجع على خصخصة المعهد.

٧. تحويل المخصصات في بند التدريب من كل الأجهزة الحكومية إلى معهد الإدارة العامة مباشرة مع قيام المعهد بتدرب العدد الأكبر من الأفراد وفقاً لخطط يتم التنسيق والاتفاق عليها بين المعهد والوزارات الحكومية.

د. فيما يتعلق برفع كفاءة الفعاليات والبرامج التدريبية بالمعهد وتعزيز دوره في المساهمة في كافة المجالات:

١. لتحقيق ما جاء يجب على المعهد الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في مجالات التدريب لتحديث الوسائل التدريبية بالمعهد، والتنسيق مع بعض المؤسسات التدريبية الرائدة سواء عربيا أو عالميا

٢. التنسيق بين المعهد والمعاهد والكليات الموجودة بالسلطنة وذلك لاستغلال الإمكانيات المتوفرة بهذه المعاهد بصورة تكاملية لأنها جميعاً تخدم مصلحة واحدة.

٣. ربط برنامج التدريب بالمستوى الإداري والتأهيل العلمي وأن تكون كلمة المعهد هي الفيصل في هذا الأمر، لأن لكل مستوى إداري وتعليمي ما يناسبه من المعلومات من حيث الكم والكيف.

٤. إعطاء الوقت الكافي لكل برنامج من حيث أعداد المادة العلمية والتحقق من مدى ملاءمتها للأفراد المتدربين، بحيث لا يكون تكثيف إعداد البرامج التدريبية على حساب المادة العلمية

٥. التنسيق مع الجامعات والكليات الأجنبية والعربية في استضافة المحاضرين ودعوتهم لإدارة بعض الدورات، تحت مفهوم تبادل الخبرات الإدارية.

٦. ضرورة التطوير في تنفيذ وإعداد البرامج التدريبية لتتماشى والتطوير الهائل في مجال تكنولوجيا التدريب، فالملاحظ أن المعهد يجتر الطرق القديمة التي عهدها منذ الثمانينات.

قائمة المراجع والمصادر

جدول رقم (٤٣)

ملخص عن المراجع حسب سنة المرجع والنسب المئوية

السنة / نوع المرجع	الثمانينات	التسعينات	المجموع	
	العدد	العدد	العدد	٪
الكتب	٩	٢٨	٣٧	٣٢,٢
المجلات الدورية	١١	٣٨	٤٩	٤٢,٦
الوثائق الحكومية	٢	١٠	١٢	١٠,٤
البيانات والتصاريح الرسمية		٢	٢	١,٨
التقارير السنوية	١	٨	٩	٧,٨
المواد غير المنشورة	٢	٢	١	٠,٩
المقابلات الشخصية	–	٥	٥	٤,٣
المجموع: العدد	٢٥	٩٠	١١٥	١٠٠
المجموع: ٪	٢١,٧	٧٨,٣	١٠٠	

قائمة المراجع

أولاً : الكتب:

١- شيبان، أمة اللطيف، منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي بسلطنة عُمان. مسقط: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م.

٢- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان. مسقط: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٤م.

٣- شيبان، أمه اللطيف، استخدام القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان ومشكلاته. مسقط: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٤م.

٤- عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطوير "مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات". الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ١٩٨١م.

٥- رشيد، أحمد، إدارة التنمية تجارب عربية. مركز البحوث العربية، القاهرة: مكتبة مدبولي، ١٩٩٢م.

٦- أبو حوش، عمار والذنيبات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب. الطبعة الأولى. عمان. الزرقاء: مكتبة المنار، ١٩٨٩م.

٧- الأعرجي، عاصم محمد، الوجيز في مناهج البحث العلمي منظور إداري معاصر. الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٨٩م.

٨- أبو حوش، عمار، الاتجاه الحديث للاستشارات. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١م.

٩- عبد الخالق، ناصيف، دراسة تقويمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٩م.

١٠- رشيد، أحمد، إدارة التنمية للدول النامية. الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة مدبولي ١٩٨٥.

١١- كوبر، ميلان، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية. (ترجمة، محمد قاسم القريوتي)، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٥م.

١٢- الصائغ، ناصر محمد، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. الطبعة الأولى، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦م.

١٣- ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الطبعة الثانية، عمان: مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.

١٤- حسنين، حسن محمد، التدريب التشاركي. عمان: مجمع الملكة زين الشرف التنموي، ١٩٩٦م، سلسلة كتب الحقائب التدريبية رقم (٢).

١٥- المركز الإقليمي للدراسات والأبحاث، المكتبة الإدارية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة. الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٠م.

١٦- الحلو، ماجد راغب، القانون الإداري. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٢م.

١٧- رسلان، أنور أحمد، وسيط القانون الإداري. الجزء الأول، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.

١٨- المصري، أحمد محمد، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦م.

١٩- حلمي، عمر، مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤م.

٢٠- الدوري، حسين إعداد وتدريب القوى البشرية. الطبعة الثانية، بغداد: المكتبة الوطنية، ١٩٨٥م.

٢١- حسين، عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري. الطبعة الأولى، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، ١٩٩٦م.

٢٢- توفيق، عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٠، موسوعة التدريب والتنمية البشرية.

٢٣- سعيد، صالح عودة، إدارة الأفراد. طرابلس: ١٩٩٤م.

٢٤- القبلان، يوسف بن محمد، أسس التدريب الإداري "مع تطبيقات المملكة العربية السعودية". الطبعة الثانية، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٢م.

٢٥- الزيادي، عادل رمضان، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٢٦- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور علمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.

٢٧- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، إجتماع حول الاحتياجات التدريبية للدول الأقل نمواً. صنعاء: مايو ١٩٨٣م.

ثانياً: المجلات والمقالات الدورية:

١- البسيوني، مصطفى عاصم "تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام ١٩٩١، دراسة ميدانية"، الإداري. السنة ١٥، العدد٥٤، ديسمبر ١٩٩٣م.

٢- الطويل، محمد عبد الرحمن، "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته" الإدارة العامة، السنة ٢٩، العدد ٦٥، يناير ١٩٩٠م.

٣- هيكل، محمد أحمد، "فعاليات تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان" الإدارة. المجلد ٢٥، العدد الأول، يوليو ١٩٩٢م.

٤- الايوبي نزيه، "أجهزة التنمية الإدارية ومؤسساتها في الأقطار العربية وضعها ودورها في إدارة التنمية" المجلة العربية للإدارة. المجلد ٩، العدد ٤، خريف ١٩٨٥م.

٥- حبيش، فوزي، "دور الجامعات والمعاهد في إعداد وتدريب القوى العاملة" المجلة العربية للإدارة. السنة ٤، العدد ٤، كانون الثاني ١٩٨٠م.

٦- الطيب، حسن ابشر، "دور معاهد الإدارة في التنمية الإدارية"، المجلة العربية للدارة. السنة ٥، العدد ٣، تشرين الأول ١٩٨١م.

٧- أحمد، عوض رزق الله، "إدارة التنمية والإصلاح الإداري بسلطنة عُمان: الواقع والطموح"، الإداري، السنة٨، العدد ٢٦، سبتمبر ١٩٨٦، ص٤٢.

٨- إدارة البحوث، "حقائق وأرقام ... أضواء على إنجازات معهد الإدارة العامة عن عام ١٩٩٤م" الإداري. السنة ١٧، العدد ٦٠، مارس ١٩٩٥م.

٩- إدارة البحوث، "ماذا تعرف عن ... دراسات الدبلوم بمعهد الإدارة العامة عن عام ١٩٩٤"، الإداري. السنة ١٧، العدد ٦٠، مارس ١٩٩٥م.

١٠- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، "تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان، دراسة ميدانية"، الإداري. السنة ١٤، العدد ٤٨-٤٩، مارس ١٩٩٢م.

١١- الفضلي، فضل صباح، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية"، الإدارة العامة. المجلد ٣٤، العدد ٤، مارس ١٩٩٥م.

١٢- سايم، رونالد، وسايم، سيربرينيا، "تحسين التدريب في القطاع العام"، (ترجمة سيف عبد العزيز سيف)، الإدارة العامة. السنة ٣١، العدد ٧٤، إبريل ١٩٩٢م.

١٣- الطيب، حسن ابشر، "الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحولات المتسارعة"، الإدارة العامة. المجلد ٣٥، العدد ٤، مارس ١٩٩٦م.

١٤- مصطفى، أحمد سيد، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة المجلد ١، العدد ٢٥، يناير ١٩٩٠م.

١٥- كاظم، حسين رمزي، "دور التدريب في مساندة برنامج الإصلاح الإقتصادي" مجلة الإدارة. المجلد ٢٦، العدد ٤، إبريل ١٩٩٤م.

١٦- غبوش، أحمد الطيب، "توطين الوظائف"، الإداري، السنة ١٢، العدد ٤٣ خاص ديسمبر ١٩٩٠م.

١٧- مراد، عبد الرحمن، "مأزق العمالة الوطنية"، الإداري -بيروت: مجلد ٢٢، العدد ٢، فبراير ١٩٩٦م.

١٨- الفضيل، محمد عبد، "التنمية العصيبة، من التبعية إلى الاعتماد على النفس في الوطن العربي" المستقبل العربي. سنة ١٥، العدد ١٦٧، كانون ثاني/يناير ١٩٩٣م.

١٩- عالم الإدارات، "اوروبا الشرقية ومشكلة نقص الإداريون"، الإداري -بيروت: المجلد ١٦، العدد ٢، فبراير ١٩٩٠م.

٢٠- خشبة، محمد ماجد، "عرض كتاب: اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية". الإدارة العامة –المجلد٣٦، العدد٣، ديسمبر ١٩٩٦م.

٢١- إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "كلمات مضيئة"، الإداري، السنة ٧، العدد٥، يونيو ١٩٨٥م.

٢٢- إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "كلمات مضيئة"، الإداري، السنة ١٠، العدد ٣٥، ديسمبر ١٩٨٨م.

٢٣- إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، "كلمات مضيئة"، الإداري، السنة ١١، العدد ٣٨-٣٩، ديسمبر ١٩٨٩م.

٢٤- معهد الإدارة العامة، "قراءات في المكتبة"، الإداري، السنة ٥، العدد١٤، سبتمبر ١٩٨٣م.

٢٥- شيبان، أمه اللطيف، "تعمين الوظائف الحكومية بسلطنة عمان"، الإداري. السنة ١٠، العدد ٣٥ خاص، ديسمبر ١٩٨٨م.

٢٦- أحمد، عبد الواحد علي، "المؤثرات العامة في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان"، الإداري. السنة ١٠، العدد ٤٣ خاص، ديسمبر ١٩٩٠م.

٢٧- باشات، أحمد إبراهيم، "أسس التدريب"، المجلة العربية للتدريب. المجلد ٤، العدد ٧، يوليو/ أغسطس ١٩٩٠م.

٢٨- عبود، عبد العليم محمد، "دور المدرب والمتدرب في نقل أثر التدريب من القاعة إلى الواقع العملي" المجلة الدولية للعلوم الإدارية. الإصدار العربي، المجلد رقم (١)، العدد ٣، لعام ١٩٩٦م.

٢٩- غبوش، أحمد الطيب، "المؤشرات العامة في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان"، الإداري، السنة ١٢، العدد ٤٣خاص، ديسمبر ١٩٩٠م.

٣٠- شيبان، أمة اللطيف، "الاتجاهات الإدارية بسلطنة عمان في سنوات الخطة الخمسية الرابعة"، الإداري. السنة ١٧، العدد ٦٣، سبتمبر ١٩٩٦م.

٣١- علي، حسين محمد، "تشريعات العمل كإطار الاستثمار القوى العاملة الوطنيـــة بسـلطنة عمان"، الإداري. السنة ١٢، العدد ٤٣خاص، ديسمبر ١٩٩٠م.

٣٢- مرعي، توفيق، وياغي، محمد عبد الفتاح، "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين فـي قطاع الخدمة المدنية، دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإداريـة. الرياض: المجلد٣، العدد١، ١٩٩١م.

٣٣- أبيني، فيكتور، "برنامج التأهيل الإداري للجامعيين –الإدارة العامة في إفريقيا"، المجلـة الدولية للعلوم الإدارية. الإصدار العربي، المجلد، العدد ١٩٩٦م.

٣٤- وزارة الخدمة المدنية، "شؤون الخدمة المدنية"، مسقط: السنة ٩، العدد٤، إبريل ١٩٩٠م.

٣٥- تريس، وليم، "تصميم نظم التدريب والتطوير"، (ترجمة سعد أحمـد الجبـالي) المملكـة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث. ١٩٩٠م.

٣٦- المعداوي، محمد يوسف "سياسات الأعداد والتدريب في الوظيفة العامة"، مجلـة العلـوم الإدارية. السنة ٢٣، العدد ٢، ديسمبر ١٩٨١م.

٣٧- أبو النجا، محمد فريد، "ماذا تعرف عن استراتيجية إنشاء المؤسسة التدريبية"، (ترجمـة محمد فريد أبو النجا)، الإداري. السنة ١٢، العدد ٤٠، مارس ١٩٩٠م.

٣٨- شيبان، امة اللطيف، "ملامح تطور جهاز الخدمة المدنية في الخطـة الخمسـية الثالثـة للتنمية"، الإداري. السنة ١٢، العدد ٤٣ خاص، ديسمبر ١٩٩٠م.

٣٩ – دبي في ٣ مؤتمرات دولية للعلوم الإدارية، "تحديات الإدارة في القرن المقبــل"، الإدار. بيروت: المجلد ٢١، العدد٨، أغسطس ١٩٩٥م.

٤٠- شيبان، أمة اللطيف، "واقع التدريب الداخلي بالاجهزة الحكومية لسلطنة عُمان: ملخــص دراسة ميدانية"، الإداري. السنة١٧، العدد٦٠، مارس١٩٩٥م.

٤١- ياغي، محمد عبد الفتاح، "البرامج التدريبية أثناء التنفيذ: دراسة ميدانية تطبيقيـة"، تنميـة الرافدين، العدد٢، ١٩٨٧.

ثالثاً: الوثائق الحكومية:

١- سلطنة عُمان، وزارة الشؤون القانونية – المديرية العامة للجريدة الرسمية، التشـــريعات الصادرة عام ١٩٩٧، آذار / مارس١٩٩٨.

٢- سلطنة عمان، مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونيـــة، مرســـوم ســلطاني رقـم ٨٠/١٨، الجريدة الرسمية لسلطنة عمان، العدد ١٨٩، ١/ مارس ١٩٨٠م.

٣- سلطنة عمان، مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونيـــة، مرســـوم ســلطاني رقـم ٩٠/٤٢، الجريدة الرسمية لسلطنة عمان، العدد ٤٣١، ١٥/مايو/١٩٩٠م.

٤- سلطنة عمان، مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، قرار وزاري رقـم ٩٤/٧٣، الجريدة الرسمية لسلطنة عمان، العدد ٥٤٢، ١/يناير ١٩٩٥م.

٥- سلطنة عمان مجلس التنمية –الأمانة العامة– المديرية العامـــة للإحصـــاءات الوطنيـــة، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار ٢١، ١٦/ديسمبر ١٩٩٣م.

٦- سلطنة عمان، مجلس التنمية، خطة التنمية الخمسية الأولى ١٩٧٦–١٩٨٠م.

٧- سلطنة عمان، مجلس التنمية، خطة التنمية الخمسية الرابعة ١٩٩١–١٩٩٥م.

٨- سلطنة عمان، وزارة التنمية، خطة التنمية الخمسية الخامسة ١٩٩٦–٢٠٠٠م.

٩- سلطنة عمان، وزارة التنمية، الكتاب الإحصائي السنوي، مركز المعلومـــات والتوثيـــق، ١٩٩٦م.

١٠- سلطنة عمان، إحصائيات وزارة الخدمة المدنية لعام ١٩٩٦م.

١١- سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، الخطة التدريبية الســـنوية لعـــام ١٩٩٢م. "التنميـــة الإدارية على طريق التنمية الشاملة"، مسقط: المطبعة الشرقية ومكتبتها، ١٩٩٢م.

١٢- سلطنة عُمان، مجلس التنمية – الأمانة العامة – المديرية العامة للإحصائـــات الوطنيـــة، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار ١٥/ نوفمبر ١٩٩١م.

رابعاً: بيانات وتصاريح رسمية:

١- سلطنة عمان، "بيان معالي أحمد بن عبد النبي مكي -وزير الخدمة المدنية الملقى أمام المجلس الإستشاري للدولة الأحد الموافق ٢٦ مايو ١٩٩١م"، الإداري السنة ١٣ العدد ٤٤، مارس ١٩٩١م.

٢- سلطنة عمان، "تصريح وكيل وزارة المالية"، جريدة عمان مسقط: العدد ٦٠٥٢، السبت ٢٧ ديسمبر ١٩٩٧م.

خامساً: التقارير السنوية:

١- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ٧٧/٧٨-١٩٩٢م.

٢- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ١٩٩١م.

٣- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ١٩٩٣م.

٤- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ١٩٩٤م.

٥- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ١٩٩٥م.

٦- قسم البحوث والاستشارات، إنجازات معهد الإدارة العامة، لعام ١٩٩٦م.

٧- معهد الإدارة العامة، دليل إجراءات الالتحاق بالأنشطة العلمية بالمعهد، ١٩٩٠م.

٨- قسم البحوث والاستشارات بالمعهد، دليل إجراءات العمل في البحوث والاستشارت ١٩٩٦م.

٩- سلطنة عمان، وزارة الأعلام، "عمان ٩٧"، مسقط: ١٩٩٧م.

سادساً: المواد غير المنشورة:

١- الشامسي، صالحة خميس، "تقييم البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان"، "مشروع بحث تخرج للحصول على درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والسياسية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٨٦-١٩٨٧م.

٢- النعيمي، ناعمة محمد، "مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في كل من معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، ومعهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات: دراسة مقارنة، مشروع

بحث تخرج لدرجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والسياسية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٨٧-١٩٨٨م.

٣- اللواتي، أنيس موسى باقر، "تقويم برنامج الدبلوم المصرفي بالمعهد المصرفي العماني بسلطنة عمان -دراسة ميدانية"، "رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، اكتوبر ١٩٩٦م".

٤- عبد القادر، ابراهيم، "دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، ١٩٩٣م.

سابعاً : المقابلات الشخصية:

١-مقابلة مع الدكتورة أمة اللطيف شيبيان، مدير دائرة البحوث، معهد الإدارة العامة، مسقط:١٩٩٨/٤/١١م.

٢-مقابلة مع مدير الشؤون المالية، معهد الإدارة العامة، مسقط:١٩٩٨/٤/١٥.

٣-مقابلة مع الدكتور عبد المنعم حسن شافعي، محاضر وباحث، معهد الإدارة العامة، مسقط: ١٩٩٨/٤/١٣م.

٤-مقابلة مع مسؤول التدريب الإداري، وزارة الداخلية، مسقط: ١٩٩٨/٤/١٨م.

٥-مقابلة مع مسؤول التدريب الإدارية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مسقط: ١٩٩٨/٤/١٥م.

المراجع الأجنبية (*BIBLIOGRAPHY*)

A. Books

1. Bhasin , M. L . Human Resources Management , New Delhi: Kumar,J.L. Publications , 1992.
2. Byars , L. and Rue, w. L. Human Resource Management 3 rd . ed . Homewood , Irwin , 1991.
3. Cascio , w. Managing Human Resources , 3 rd. ed. London, McGraw - Hill , Inc. 1992.
4. Cascio, f. Wayne, Managing Human Resources. 3rd edition. New york: Mc Grasw, Hill, 1992.

5. Costin, Harvy, Management Development and Training Fort Worth, The Dryden press, 1996 .

6. F.A.O. Planing For Effective Training: A Gudie to Curriculum Developmetn. Rome: F.A.O. 1993.

7. Hodgetts R. M . and Kroeck K.G. Personal and Human Resources Management , Toronto: The Dryden Press. 1992.

8. Lyntoon , Role p. and Pareek ,vdai., Training For Development .Ruskin, Kumarian p. 1990.

9. Sah, A.K. Systems Approach to Training and Development New Delhi: Steerling pub. private , 1991.

10. Sherman, A. W. Managing Human Resources . 9 th. ed. Cincinnati. South - Westren publishing Company , 1992 .

B. Periodicals :

1. Hubbard, Andrew, "Training on a Shoestring", Mortgage Banking, vol. 56, Issue 12, Sep.1996.

2. Douglas, Porter & jeffrey ,. A., Education and Training in the IRS Today, Tax Advisor, vol. 28, Issue 2, Feb.1997.

3. Fennell & Edward, J. All Work and no Play Make our job less Fun" , Capital District Busines Review, vol. 23, Issue 14, 1996.

4. Mattei ,Gina , "Take Steps to the Most Out of Training Opportunities" Houston Business Journal , Vol. 27 , Issue 29 . 1997.

5. McCann, Nita, "American Business Spent $ 52.3 Billion on Employee Training in 1995, Mississippi Business Journal, vol 18 , Issue 31, 1996.

6. Phillips, Jack J. A "Rational Approach to Evaluating Training programs Including Calculating RoI ", Journal of Lending and Credit Risk Management vol. 79, Issue ,11 , July, 1997 .

ملخص اللغة الإنجليزية

The role of the Institute of Public Administration in Training the Government Personnel in Sultanate of Oman

A case study

Prepared by:

Mahmoud Ben Mohammed Ben Nasir Al samoum

Supervision by:

Prof. ***Ammar BouHoucHE***

ABSTRACT

In the mid 1970s, the Omani government felt an urgent need for a specialized administrative training apparatus to shoulder the responsibility of developing, training and improving the quality of Omani government employees. This need was further enhanced by the declared policy of "Omanization" designed to localize the labour force in the country. As part of this policy, a strategy was developed to achieve the objective of localization by the year 2020. Therefore, the government has established in 1977 the institute of Public Administration, to carry out together with other agencies and institutions, the above mentioned tasks. The role played by the institute is the focus of this study.

The major preoccupation of this study is to explore and analyze the contribution of the institute in advancing the objectives of training and developing government employees at all administrative levels. To accomplish this objective, the researcher has designed a questionnaire to measure and evaluate the level of efficiency of the institute training programmes, and their contribution towards the localization goals. Hence, the researcher's sample was chosen from among the

government employees who have been subjected to the training programmes offered by the institute during the period 1977-1996. The research covered different administrative levels and all types of training programmes. The researcher used the (SPSSPC+) statistical package to analyze the data collected from the field research.

The study is divided into three main sections. The first section is concerned with the establishment of the Institute of Public Administration, development, regulations, objectives and organizational structure. The section discuses also the question of job localization, its strategy and other related concepts. Other minor themes discussed in the section include the study of theoretical framework the historical background of the institute and its manpower. The process of localization is given in this context an additional emphasis.

In the second section, the researcher embarked on discussing in more detail and analysis the philosophy, importance and the objectives of the training progammes offered by the institute, and their contribution to the "Omanization", policy. Over and above, the section examined analytically the types of training courses offered, and the quality of participants at the different administrative levels within the context of the institute strategy and policy.

The third section is mainly concerned with the field study. The section covers the procedural aspects of the study, as well as the hypothesis testing and analysis. It also includes the result and interpretations derived from the fieldwork and the statistical treatment of the data. One of the outstanding conclusions of the field study is, despite efforts at localization, the persistent dominance of immigrant

labour in the country. This conclusion is not intended to negate the tremendous efforts and achievements of the localization policy. Local employees and workers represent now about 67.8% per cent of the labour force.

It is worth noting that the institute has played a prominent role, through far below the national expectations, in training and equipping government employees with needed administrative skills. However, these shortcomings, are explainable by the shortage of resources, human as well as physical.

Despite these blemishes, the institute mission is favourably considered in the government circles. To improve its performance, the study presents a number of recommendations derived from the results of the field study.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

الأخ الموظف......   الأخت الموظفة ......

تحية طيبة . . . وبعد . . .

يقوم الباحث محمود بن محمد بن ناصر السموم بدارسة حول (دور معهد الإدارة العامة في تدريب العاملين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة حالة مدى مساهمة المعهد في عملية تعمين الوظائف الإدارية) ... ويهدف هذا البحث إلى قياس دور المعهد في عملية التعمين ومدى مساهمته في ذلك. ولأهمية هذه الدراسة، نأمل تعاونكم معناً في تعبئة الاستبيان المرفق وإعادته لنا في موعد غايته أربعة أيام من تاريخه، وسوف تستخدم المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، مؤكدين لكم المحافظة على سرية هذه المعلومات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود محمد بن ناصر السموم

اسم الوزارة / الهيئة: ....

تاريخ تعبئة الاستبيان / / ١٩٩٨

المتغيرات الشخصية:

أ. النوع : ☐ ذكر ☐ أنثى

ب. العمر: ☐ ٢٠ سنة فأقل ☐ ٢٦-٣٠ سنة ☐ ٣١-٣٥سنة ☐ ٣٦ فأكثر

جـ. سنوات الخبرة: ☐ ٥فأقل ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ ١٦فأكثر

د. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج

هـ. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

و. عدد الدورات التي التحقت بها في المعهد:

☐ دورة واحدة ☐ دورتين ☐ ثلاثة دورات ☐ أربع دورات فأكثر

ز. الوظيفة الحالية لك..

ح. المستوى الوظيفي

☐ مدير دائرة /مديرية ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس وحدة ☐ موظف

ط. ما هي الدورات التي التحقت بها في المعهد :

☐ إدارية ☐ فنية ☐ مالية ☐ غير ذلك..................

الرقم	الفقرة	المستوى				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١.	يساهم المعهد في تقديم برامج خاصة للتدريب النسوي لتأهيل المرأة العاملة لتساهم بفاعلية في عملية الإحلال في الوظائف العامة.					
٢.	تتوافر الإمكانات البشرية الكفؤة والمؤهلة في معهد الإدارة وذلك في مجالات التدريب والإستشارات.					
٣.	يتم التدريب في المعهد بصورة سهلة فهو في متناول المواطنين عن طريق الفروع المنتشرة جغرافياً.					
٤.	يستخدم المعهد في عمليات التدريب مجموعة من الوسائل والمعدات والشبكات التكنلوجية الحديثة.					
٥.	يعتبر توافر الإمكانات المادية بصورة مستمرة احد عوامل الدفع الأساسية في معهد الإدارة العامة.					
٦.	يسعى المعهد الى تحقيق المساهمة الفعالة في جهود تنمية القوى العاملة الوطنية، ومقابلة احتياجات التنمية من الكوادر العُمانية.					
٧.	تعتبر الخدمة الإستشارية بالمعهد من النشاطات الحيوية التي تدعم جهود التطوير والتحديث في الأجهزة الحكومية.					
٨.	يتوفر لدى المعهد معلومات كافية للمستفيدين من داخل المعهد وخارجه،وذلك من خلال مكتبة المعهد المتخصصة في العلوم الإدارية.					
٩.	يعمل المعهد على توفير المعدات والإمكانات الفنية الواجبة، وما يتصل بها من كوادر فنية لكي تقوم بإعداد وسائل الإيضاح المختلفة تحت إشراف المدربين؟					
١٠.	تعتمد فعالية معهد الإدارة العامة بدرجة كبيرة على قدراته في تبني نظام مفتوح يوفر له المناخ الملائم للتفاعل والتعاون مع المؤسسات المماثلة إقليمياً ومحلياً.					
١١.	إن المنهج التدريبي الذي يقدمه المعهد مبني على أساس يؤكد أن التحصيل العلمي للمتدرب يتناسب مع قدراته.					
١٢.	يوفر معهد الإدارة برامج إعدادية تهدف إلى توفير عناصر عُمانية لإحلالها محل غير العُمانيين في مؤسسات القطاع الحكومي.					
١٣	يُعتبر إنشاء قسم الكومبيوتر في المعهد تدعيماً لدوره في إعداد الموظف العُماني ورفع كفاءته.					
١٤.	تُعتبر البرامج الإعدادية هامة بالنسبة لأعداد الموظف العُماني لشغل وظائف معينة في كل من القطاع العام والخاص.					

الرقم	الفقرة	المستوى				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١٥.	يركز المعهد على التدريب أثناء الخدمة من خلال برنامجاً تدريبياً يشمل (الإدارة العامة، المالية، المحاسبة، الميزانية، إدارة الأفراد).					
١٦.	يساهم المعهد في تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة الوطنية، ودعم سياسات وبرامج التعمين التي تقرها الجهات المعنية بالدولة.					
١٧.	يعمل المعهد على تلبية احتياجات القطاعين الحكومي والخاص من حملة شهادة الدبلوم في مجالات العلوم الإدارية.					
١٨.	يعمل المعهد على إعداد وتأهيل الكوادر العُمانية في مختلف تخصصات العلوم الإدارية.					
١٩.	يعمل المعهد على تدريب كافة المستويات بهدف الإحلال.					
٢٠.	توفر الدورات فرصة لإشباع رغبات العمانيين الذي يرغبون في اكتساب أو زيادة معلومات أو مهارات فنية واستثمار وقتهم بما يعود عليهم بالمنفعة الوطنية والشخصية.					
٢١.	توفر الدورات المقدمة من المعهد، التدريب الفني في كافة المجالات، إضافة الى الدراسات التجارية والإدارية.					
٢٢.	يقدم المعهد مساهمة مباشرة في دفع مسيرة التعمين من خلال تنمية القوى العاملة الوطنية على رأس العمل.					
٢٣.	يعمل المعهد على تزويد المتدربين بالقدر المناسب من الدراسات التي من شأنها إعداد فئتي الفنيين والعمال المهرة في المجالات المهنية المختلفة.					
٢٤.	هناك تجانس بين المشاركين بالبرامج التدريبية في المؤهلات العلمية، ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة، بإعتبار أن التدريب يتطلب تحقيق التجانس والتفاعل بين المتدربين.					
٢٥.	أحدث التدريب تغييراً ملحوظاً في سلوك المتدربين، واتجاهاتهم بشكل كبير، بما يتفق ومستوى السلوك المرغوب فيه.					

الرقم	الفقرة	المستوى				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٢٦.	يتم نشر المعرفة الإدارية والتعريف بإنجازات ونشاطات المعهد عن طريق إصدار الدوريات والمطبوعات، ونشر الاخبار والتقارير الإعلامية.					
٢٧.	تركز الدورات التي يقدمها المعهد على جعل العُمانيين يحلون محل العمالة الوافدة.					
٢٨.	تساهم الدورات التي يقدمها المعهد مساهمة كبيرة في عمليات الإحلال في سلطنة عُمان.					
٢٩.	هناك شعور بتحسن الأداء لدى المتعلمين بالدورات التي يقدمها المعهد وذلك بعد التحاقهم بالدورات المختلفة.					
٣٠.	أن عدم اتساع التدريب لكافة المستويات من قبل المعهد يحرم قطاعات كبيرة من موظفي الخدمة المدنية من فرص التدريب وإمكانية الإحلال.					
٣١.	عدم شمولية برامج التأهيل والتدريب التي يقدمها المعهد.					
٣٢.	عدم وجود وتوافر الأماكن الصالحة للتدريب في المعهد.					
٣٣.	قلة وجود الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة للعمل في معهد الإدارة.					
٣٤.	قلة الدعم المالية والسياسي لمعهد الإدارة العامة من أجل القيام بنشاطاته على أكمل وجه.					
٣٥.	ضعف العلاقة بين معهد الإدارة العامة والقيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية.					
٣٦.	أحجام بعض القيادات الإدارية عن المشاركة في البرامج التدريبية الموجهة لهم.					
٣٧.	عدم قدرة المعهد على تحديد الاحتياجات التدريبية.					

٣٨. مشاكل أخرى، أرجو ذكرها.

أ...

ب...

جـ...

٣٩. من وجهة نظرك ما هي الأمور التي يمكن أن تساهم في تفعيل دور معهد الإدارة العامة وذلك في أداء نشاطاته وأهدافه.

أ...

ب...

جـ...

ملحق رقم (٢)

مرسوم سلطاني

رقم ٨٠/١٨

بإنشاء معهد الإدارة العامة

نحن قابوس بن سعيد سلطان عُمان

بعد الإطلاع على المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٢٦ بإصدار قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة وتعديلاته.

وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة.

رسمنا بما هو آت

مادة (١) : ينشأ بموجب هذا المرسوم معهد باسم "معهد الإدارة العامة"، ويعتبر هيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ويتبع وزارة شئون الديوان السلطاني.

مادة (٢) : يتخذ المعهد من العاصمة مقراً له. ويجوز له إنشاء فروع في كافة أنحاء السلطنة.

أغراض المعهد

مادة (٣) : رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العمانيين . وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق التدريب المستمر لتحمل مسئولياتهم .وممارسة صلاحياتهم وإجراء البحوث. وتقديم المشورة في مجال الإدارة العامة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة.

مادة(٤) : يكون للمعهد في سبيل تحقيق أغراضه الصلاحيات الآتية:

(أ) وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة منها والخاصة لكافة المستويات الوظيفية. والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها بهدف تحسين الأداء العام بين الموظفين العمانيين.

(ب) إجراء البحوث العلمية والميدانية في مجالات الإدارة العامة المختلفة .

(ج) عقد المؤتمرات وحلقات النقاش لبحث المشاكل الإدارية المختلفة ووضع توصيات بأفضل الحلول لها.وأكثرها ملاءمة للظروف المحلية في السلطنة.

(د) تدعيم العلاقات في ميدان الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والدولي والمشاركة في المؤتمرات والإجتماعات التي تعقد لبحث المشاكل الإدارية في الدول الأخرى.

(هـ) إنشاء مكتبة متخصصة تكون في متناول القراء والباحثين في مجال العلوم الإدارية.

مادة (٥) : يشكل مجلس إدارة المعهد من وزير شؤون الديوان السلطاني رئيساً وعضوية وزير التربية والتعليم ووزير الشئون الاجتماعية والعمل ووكيل الشؤون المالية ومدير عام ديوان شؤون الموظفين .ومدير المعهد عضواً ومقرراً.

مادة(٦) : يختص مجلس الإدارة بالأمور الآتية:

(أ) رسم السياسة العامة للمعهد ومتابعة تنفيذها.

(ب) وضع اللوائح الداخلية للمعهد والنظم الكفيلة بتحقيق أهداف المعهد وإنتظام سير العمل فيه.

(ج) تحديد مهام وواجبات مدير المعهد.

مادة (٧): تعتمد وتعتبر صحيحة كافة الإجراءات الصادرة عن وزارة شئون الديوان السلطاني والتي تتعلق بانشاء معهد الإدارة العامة وما صدر عنه من أنشطة قبل صدور هذا المرسوم.

مادة (٨): ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ويعمل به من تاريخ نشره.

صدر في ٨ ربيع ثاني ١٤٠٠

الموافق ٢٥ فبراير ١٩٨٠

قابوس بن سعيد

سلطان عُمان

ملحق رقم (٣)

مرسوم سلطاني

رقم ٩٠/٤٢

بإعادة تنظيم معهد الإدارة العامة

نحن قابوس بن سعيد سلطان عُمان

بعد الإطلاع على المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٢٦ بإصدار قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة وتعديلاته.

وعلى المرسوم السلطاني رقم ٨٠/١٨ بإنشاء معهد الإدارة العامة.

وعلى المرسوم السلطاني رقم ٨٨/١٧ بإنشاء وزارة الخدمة المدنية.

وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة.

رسمنا بما هو آت

مادة (١): يعاد تنظيم معهد الإدارة العامة وفق النظام المرافق.

مادة (٢): يصدر وزير الخدمة المدنية اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ النظام المرافق وإلى أن تصدر اللوائح المشار إليها يستمر العمل باللوائح الحالية فيما لا يتعارض مع أحكامه.

مادة (٣): يلغى المرسوم السلطاني رقم ٨٠/١٨ المشار إليه، كما يلغى كل نص آخر يخالف أحكام هذا المرسوم.

مادة (٤): ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ويعمل به اعتباراً من تاريخ نشره.

صدر في : ١٩ شوال سنة ١٤١٠هـ.

الموافق : ١٤ مايو سنة ١٩٩٠م.

قابوس بن سعيد

سلطان عُمان

نظام معهد الإدارة العامة

مادة (١): معهد الإدارة العامة هيئة علمية يتمتع بالشخصية الإعتبارية والإستقلال الإداري والمالي ويتبع وزير الخدمة المدنية.

مادة (٢): يكون مقر المعهد الرئيسي مدينة مسقط، ويجوز إنشاء فروع له في جهات أخرى من السلطنة.

مادة (٣): يهدف المعهد إلى تحقيق الأغراض الآتية:

١. رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً، عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.

٢. تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة ولتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

٣. إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.

٤. تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي

٥. القيام بأعمال نشر وتوثيق وجمع المعلومات الإدارية.

مادة (٤) : يكون للمعهد في سبيل تحقيق أهدافه الصلاحيات الآتية :

١. وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة منها والخاصة لكافة المستويات الوظيفية والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها .

٢. وضع وتنفيذ برامج اللغات والحاسب الآلي لموظفي الجهاز الإداري للدولة .

٣. وضع وتنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل الخريجين الجدد عند الإلتحاق بالخدمة .

٤. وضع التنظيمات اللازمة لجمع وتنظيم المعلومات الإدارية وحفظ الوثائق الإدارية للسلطنة.

٥. إصدار المطبوعات والدوريات والبحوث والدراسات المتصلة بنشاط المعهد.

٦. إنشاء مكتبة متخصصة في العلوم الإدارية والمجالات الأخرى المتصلة بنشاط المعهد تكون في متناول القراء والباحثين.

٧. تنظيم المؤتمرات والندوات لبحث المشاكل الإدارية المختلفة ووضع توصيات بأفضل الحلول لها.

٨. المشاركة في المؤتمرات الدولية التي تعقد لبحث المشاكل الإدارية.

إدارة المعهد

مادة (٥) : يكون للمعهد مجلس إدارة يتولى تصريف شؤونه والإشراف على نشاطه وتطوير نظم العمل به وله أن يتخذ ما يراه لازما من القرارات لتحقيق الأغراض التي أنشيء المعهد من أجلها . وفقا لأحكام هذا المرسوم وله على الأخص :

١.رسم السياسة العامة للمعهد ومتابعة تنفيذها

٢.إعداد اللوائح الداخلية الخاصة بالشؤون الفنية والإدارية والمالية للمعهد ووضع النظم الكفيلة بتحقيق أغراضه .

٣.وضع الشروط والقواعد الخاصة بشغل وظائف الهيئة العلمية للمعهد وتحديد مهام وواجبات أعضائها وكل ما يتصل بشؤونهم الوظيفية .

٤.الموافقة على مشروع موازنة المعهد بالتنسيق مع السلطات المالية واعتماد الحساب الختامي.

٥.منح الشهادات للناجحين في البرامج التخصصية التي يعدها المعهد طبقا لأحكام هذا المرسوم .

٦.النظر في التقارير الدورية عن سير العمل بالمعهد ومركزه المالي.

مادة (٦) : يجوز لمجلس الإدارة تفويض رئيس المجلس في بعض اختصاصاته.

مادة (٧) : يشكل مجلس الإدارة على النحو الآتي :

- وزير الخدمة المدنية رئيساً
- وكيل وزارة التربية والتعليم والشباب لشؤون التربية والتعليم عضواً
- وكيل وزارة العمل والتدريب المهني عضواً
- وكيل وزارة الخدمة المدنية عضواً
- ممثل عن جامعة السلطان قابوس لا تقل درجة وظيفته عن مدير عام عضواً
- مدير عام معهد الإدارة العامة عضواً ومقرراً

مادة (٨): يجتمع مجلس الإدارة العامة على الأقل كل ثلاثة أشهر ويجوز دعوته للانعقاد كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك، ويتولى رئيس المجلس توجيه الدعوة إلى اجتماعاته على أن تتضمن الدعوة جدول الأعمال، ولا يكون انعقاد مجلس الإدارة صحيحاً إلا إذا حضره أغلبية الأعضاء من بينهم رئيس المجلس، وتصدر القرارات بأغلبية الأعضاء من بينهم رئيس المجلس، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

مادة (٩) : يمثل رئيس مجلس الإدارة المعهد في صلاته بالجهات الأخرى ويكون له سلطة رئيس الوحدة فيما يتعلق بالاختصاصات المنصوص عليها في القوانين واللوائح.

مادة (١٠):يكون للمعهد مدير عام يصدر بتعيينه قرار من رئيس مجلس الإدارة.

مادة (١١): تتكون الهيئة العلمية بالمعهد من المستشارين والخبراء والمحاضرين والباحثين ويجوز لمجلس الإدارة إضافة وظائف أخرى إلى هذه الوظائف.

مادة (١٢): يعمل المعهد على تحقيق أهدافه من خلال الإدارات الرئيسية الآتية:

١. إدارة التدريب.

٢. إدارة البحوث.

٣. إدارة الاستشارات.

٤. إدارة المعلومات الإدارية.

٥. إدارة الشؤون الإدارية والمالية.

وتتكون كل إدارة من عدد من الأقسام بحسب طبيعة العمل بها على الوجه المبين بالائحة الداخلية.

ويجوز لمجلس الإدارة انشاء إدارات أخرى أو دمج بعض الإدارات طبقاً لما تتطلبه حاجة العمل.

مادة (١٣): يجوز للمعهد أن يعد برامج تخصصية تأهيلية في مجالات التنمية الإدارية، يحدد مجلس الإدارة شروط القبول لها ومناهج البحث أو الدراسة أو التدريب ونظم الامتحانات في البرامج والشهادات التي تمنح للناجحين فيها.

مادة (١٤): يكون للمعهد موازنة خاصة تلحق بالموازنة العامة للدولة.

مادة (١٥): تتكون موارد المعهد من:

١. الاعتمادات التي تخصص للمعهد في الموازنة العامة للدولة.

٢. حصيلة رسوم التدريب في حدود ما يقرره مجلس الإدارة.

٣. مقابل أعمال البحوث والإستشارات التي يقدمها المعهد.

٤. ثمن المطبوعات والدوريات التي يصدرها المعهد.

٥. الهبات والإعانات والتبرعات والمنح الأخرى التي تقدم للمعهد من المؤسسات والهيئات والمنظمات الإقليمية والعربية والدولية ويقرر مجلس الإدارة قبولها وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

ملحق رقم (٤)

قرار وزاري

رقم ٩٤/٧٣

بإصدار اللائحة الداخلية لمعهد الإدارة العامة

استناداً إلى المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٤٢ بإعادة تنظيم معهد الإدارة العامة.

وإلى قرار مجلس إدارة المعهد رقم ٨٢/٢ بإصدار اللائحة الداخلية للمعهد.

وإلى قرار مجلس إدارة المعهد الصادر بجلسته رقم ٩١/٢ المنعقد بتاريخ ١٩٩١/١٠/٣٠م بإعداد اللائحة الداخلية لنظام المعهد.

وبناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة.

تقرر

مادة (١): يعمل بأحكام اللائحة الداخلية لمعهد الإدارة العامة المرافقة.

مادة (٢): يلغى قرار رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة رقم ٨٢/٢ المشار إليه.

مادة (٣): ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من تاريخ نشره.

صدر في: ١٤ رجب ١٤١٥هـ

الموافق: ١٧ ديسمبر ١٩٩٤م.

أحمد بن عبد النبي مكي

وزير الخدمة المدنية

اللائحة الداخلية لمعهد الإدارة العامة

الباب الأول

إدارة المعهد

مادة (١): تكون إدارة المعهد لمجلس الإدارة، ومدير عام المعهد، ونائبة، ومديري الإدارات وفقاً للهيكل التنظيمي المرفق.

الفصل الأول

مجلس الإدارة

مادة (٢): الصلاحيات:

يتولى مجلس الإدارة تصريف شؤون المعهد والإشراف على نشاطه في إطار الصلاحيات المخولة له والمنصوص عليها في المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٤٢، وفي هذه اللائحة.

مادة (٣): الاجتماعات:

(أ) يعقد مجلس الإدارة جلساته بمقر المعهد إلا إذا نصت الدعوة للاجتماع على عقده في مكان آخر.

(ب) يجتمع المجلس بناءً على دعوة من رئيسه مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر، ويجوز دعوته للاجتماع كلما اقتضت الضرورة ذلك.

(ج) يرفق بالدعوة للاجتماع جدول الأعمال والمذكرات الخاصة بالموضوعات الواردة فيه.

(د) يكون اجتماع مجلس الإدارة صحيحاً بحضور أغلبية أعضائه على أن يكون من بينهم رئيس المجلس، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

مادة (٤): يجوز لمجلس الإدارة تفويض رئيس المجلس في بعض إختصاصاته.

مادة (٥): يتولى مدير عام المعهد أمانة سر مجلس الإدارة، وكذا إعداد مشروع جدول أعمال كل اجتماع.

رئيس مجلس الإدارة

مادة (٦): يمثل رئيس مجلس الإدارة المعهد في صلاته بالجهات الأخرى، ويكون له الصلاحيات المقررة لرئيس الوحدة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وغيرها من القوانين واللوائح بالنسبة لموظفي المعهد.

الفصل الثاني

مدير عام المعهد

مادة (٧): يتولى مدير عام المعهد أعمال الإدارة تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة، وله إصدار ما يلزم من قرارات في هذا الشأن في حدود القوانين واللوائح، ويكون له على وجه أخص ما يأتي:

١. تنفيذ القرارات الصادرة من مجلس الإدارة.

٢. اقتراح الخطط الكفيلة بتنمية القوى العاملة بالمعهد من خلال التدريب أو الإيفاد للدراسات الجامعية أو العليا وعرضها على مجلس الإدارة لاعتمادها.

٣. إعداد مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي للمعهد وعرضها على مجلس الإدارة.

٤. العمل على تحقيق أهداف المعهد فيما يتعلق بتوثيق العلاقات بين المعهد والمؤسسات المشابهة على المستوى الإقليمي والعربي والدولي.

٥. التنسيق فيما بين الأنشطة العلمية بما يضمن التكامل بينها وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة. بجهودهم وخبراتهم بالتنسيق مع مديري الإدارات.

٦. الإشراف المباشر على أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد وتنسيق الاستفادة بجهودهم وخبراتهم بالتنسيق مع مديري الإدارات.

٧. العمل على دعم الجهود الفنية والإدارية لإدارات المعهد بما يكفل تحقيقها لأهدافها.

٨. متابعة تنفيذ خطط الابتعاث للدراسات الجامعية أو العليا، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

٩. تقديم تقارير دورية حول أنشطة المعهد وإنجازاته وعرضها على مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تقرير شهري للعرض على رئيس المجلس.

١٠. أية مهام أخرى تسند إليه في مجال اختصاصه.

الفصل الثالث

نائب مدير عام المعهد

مادة (٨): يكون لمدير عام المعهد نائب يصدر بتعيينه قرار من رئيس مجلس الإدارة.

مادة (٩): يعاون نائب مدير عام المعهد المدير العام في تصريف شؤون المعهد، ويقوم مقامه عند غيابه، ويتولى على وجه أخص ما يلي:

١. متابعة تنفيذ الخطط المعتمدة مع إدارات المعهد.

٢. متابعة تنفيذ اللوائح والتعليمات المنظمة لأنشطة المعهد.

٣. الإشراف على قسمي العلاقات العامة والإعلام، والطباعة والنشر بالمعهد.

٤. المساهمة في وضع الموازنة السنوية بالتنسيق مع الإدارات المختلفة.

٥. متابعة توفير الاحتياجات المختلفة لإدارات المعهد.

٦. أية مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه.

الفصل الرابع

مديرو الإدارات

مادة (١٠): يكون لكل إدارة مدير يتم تعيينه بقرار من رئيس مجلس الإدارة، ويشترط بالنسبة للإدارات العلمية، أن يكون المدير من بين أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد.

مادة (١١): يتولى مدير الإدارة، بالإضافة إلى مهامه كعضو في الهيئة العلمية، تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بإدارته وذلك وفقاً لما يلي:

١. اقتراح خطة الإدارة في ضوء أهداف المعهد وفي إطار الاستراتيجية العامة.

٢. العمل على تنفيذ الخطة المعتمدة.

٣. تحقيق الاستفادة بجهود أعضاء الهيئة العلمية تحت إشراف مدير عام المعهد.

٤. الإشراف الفني والإداري على الأقسام التابعة لإدارته.

٥. تنظيم تمثيل المعهد في المؤتمرات والندوات الخارجية ذات الصلة بنشاط إدارته.

٦. إعداد مقترحات الموازنة السنوية لنشاط إدارته.

٧. تقديم تقارير دورية لمدير عام المعهد عن انجازات إدارته.

٨. أية مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه.

الباب الثاني

في إدارات المعهد والأقسام التابعة لها

أ. الإدارات العلمية للمعهد:

مادة (١٢): يقصد بالإدارات العلمية للمعهد تلك التي تتولى تنفيذ الأنشطة المختلفة للمعهد في إطار أهدافه العامة، وذلك على النحو المبين في هذه اللائحة وتشمل:

١. إدارة التدريب.

٢. إدارة البحوث.

٣. إدارة الاستشارات .

٤. إدارة المعلومات الإدارية.

الفصل الأول

إدارة التدريب

مادة (١٣): تهدف إدارة التدريب إلى تحقيق أهداف المعهد الخاصة بنشاط التدريب، وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. وضع خطط التدريب في ضوء أهداف المعهد، وفي إطار الخطة العامة للتدريب والتأهيل.

٢. تنفيذ الخطط التدريبية المعتمدة وما يقتضيه ذلك من تصميم البرامج، وتحديد مستواها العلمي.

٣. المشاركة في حصر الاحتياجات التدريبية الذي يتم دورياً على مستوى السلطنة، وذلك في ضوء القرارات المنظمة لذلك.

٤. إقتراح اللوائح والتعليمات الخاصة بتنظيم نشاط التدريب.

٥. الإشراف الفني والإداري على الأقسام التابعة للإدارة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة والأدوات المكتبية ومتابعة توفيرها.

٦. تنفيذ الأنشطة التدريبية التي تقترحها إدارات البحثو والاستشارات والمعلومات بالتنسيق مع تلك الإدارات.

٧. تقييم نشاط التدريب بشكل دوري والعمل على تقديم مقترحات تسهم في تطوير ذلك النشاط.

٨. اقتراح موازنة تقديرية لنشاط التدريب.

٩. أية مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها.

مادة (١٤): تتكون إدارة التدريب من الأقسام التالية:

١. قسم شؤون المتدربين

٢. قسم معينات التدريب

٣. قسم البرامج التخصصية التأهيلية

٤. قسم التدريب أثناء الخدمة

٥. قسم اللغات الأجنبية

٦. قسم البرامج الخاصة

٧. قسم برامج الإدارة العليا

أولاً : قسم شئون المتدربين

مادة (١٥): يهدف قسم شؤون المتدربين إلى توفير خدمات القبول والتسجيل والمتابعة الخاصة بالمتدربين، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات التالية:

١. التنسيق مع الأقسام الأخرى بغرض تحديد احتياجاتها من خدمات القبول والتسجيل ومتابعة شؤون المتدربين.

٢. الإعلان عن البرامج والندوات وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

٣. تلقي استمارات الترشيح، والتنسيق مع الجهات المختصة بشأن إجراءات القبول، وإعداد استمارات القبول أو الرفض أو التأجيل وفقاً للوائح والإجراءات المعتمدة.

٤. التنسيق بشأن عقد المقابلات الشخصية والاختبارات للمتدربين عند الضرورة.

٥. متابعة تنفيذ البرامج وانتظام العمل بالقاعات التدريبية.

٦. إصدار الشهادات ومتابعة تقارير أداء المتدربين.

٧. متابعة نتائج المشاركين في الأنشطة التدريبية واخطار الجهات الحكومية بها.

٨. تقديم تقارير دورية عن نشاط التدريب إلى مدير الإدارة.

٩. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصاته.

ثانياً: قسم معينات التدريب

مادة (١٦): يهدف قسم معينات التدريب إلى توفير خدمات المعينات السمعية والبصرية اللازمة لنشاط المعهد وتسهيل الاستفادة منها، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. تحديد احتياجات الأقسام العلمية من المعينات السمعية والبصرية بالتنسيق مع تلك الأقسام.

٢. إعداد القوائم التفصيلية بالأجهزة والوسائل السمعية والبصرية المتاحة، وتقديم العون اللازم لأعضاء الهيئة العلمية لاستخدامها.

٣. متابعة التطورات في المعينات التدريبية وتحديد احتياجات المعهد منها، وتزويد الإدارات المعنية بمعلومات تفصيلية عنها.

٤. تنظيم إعارة المعينات السمعية والبصرية لأعضاء الهيئة العلمية وفقاً للقواعد والإجراءات المعتمدة.

٥. تلبية طلبات الهيئة العلمية الخاصة بعرض الأفلام التدريبية، والقيام بتصوير الحالات وإعداد المواد العلمية بناء على طلب من الجهة المشرفة على نشاط التدريب.

٦. الصيانة الدورية للأجهزة المتوفرة.

٧. تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٨. تنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

ثالثاً: قسم البرامج التخصصية التأهيلية:

مادة (١٧): يهدف قسم البرامج التخصصية التأهيلية إلى تأهيل الخريجين الجدد في ضوء متطلبات التنمية الإدارية بالسلطنة، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. إعداد خطط البرامج التخصصية التأهيلية لخريجي الثانوية العامة والخريجين الجامعيين في إطار السياسة العامة للمعهد، وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المعنية.

٢. إعداد دليل تفصيلي للبرامج التخصصية التأهيلية يشمل البيانات والمعلومات الأساسية للبرامج.

٣. تقديم تقارير دورية عن نشاط البرامج التخصصية التأهيلية ورفع الاقتراحات والتوصيات التي تسهم في تطوير تلك البرامج إلى مدير الإدارة.

٤. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

رابعاً: قسم التدريب أثناء الخدمة

مادة (١٨): يهدف قسم التدريب أثناء الخدمة الى تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية في مجالات الإدارة العامة والقانون الإداري، والمالية والاقتصاد، والتدريب الكتابي وغير ذلك من المجالات، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. إعداد الخطط التفصيلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة.

٢. تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للجدول الزمني المعتمد.

٣. اقتراح تكليف أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد، كل في مجال اختصاصه، بمهام التدريب لتغطية احتياجات البرامج المعتمدة.

٤. إعداد دليل البرامج التدريبية أثناء الخدمة.

٥. اقتراح المنسقين للبرامج من بين أعضاء الهيئة العلمية المشاركين في التنفيذ.

٦. التنسيق مع الجهات المعنية فيما يتعلق بتنفيذ زيارات ميدانية أو أية أنشطة أخرى تدرج في إطار فعاليات البرامج التدريبية.

٧. تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم الى مدير الإدارة.

٨. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

خامساً: قسم البرامج الخاصة

مادة (١٩): يهدف قسم البرامج الخاصة إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للجهات الحكومية من البرامج الخاصة التي تطلب خارج خطة البرامج العامة، وذلك في إطار أهداف المعهد، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات التالية:

١. تلقي احتياجات الجهات الحكومية من البرامج الخاصة ودراستها والبت فيها.

٢. تنفيذ ما يتم اعتماده من البرامج المشار إليها وفقاً للشروط والقواعد المنظمة لعقد البرامج الخاصة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

٣. تقديم تقرير الى مدير الإدارة عن نشاط القسم.

٤. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

سادساً: قسم اللغات الأجنبية:

مادة (٢٠): يهدف قسم اللغات الأجنبية إلى تطوير المعارف والمهارات اللغوية لدى موظفي الأجهزة الحكومية، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف- المهام والمسؤوليات التالية:

١. إعداد خطط القسم لعقد برامج اللغات الأجنبية للمستويات المختلفة.

٢. دراسة طلبات الترشيح لبرامج اللغات وإبداء الرأي بشأنها.

٣. عقد الاختبارات المقررة لتحديد مستوى المتقدمين للبرامج المشار إليها في ضوء الشروط المعلنة .

٤. تنفيذ برامج اللغات الأجنبية وفقاً للجدول الزمني المعتمد ومتابعة سير تنفيذها.

٥. تقديم تقرير عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٦. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

سابعاً: قسم برامج الإدارة العليا:

مادة (٢١): يهدف قسم برامج الإدارة العليا إلى تلبية الاحتياجات التدريبيـــة لشــاغلي وظــائف القيادات العليا، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الـــهدف المــهام والمســؤوليات التالية:

١. إجراء حصر دوري للاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا.

٢. اقتراح البرامج والندوات والمؤتمرات، بمختلف الفعاليات العلمية التي تسهم فـــي تلبية تلك الاحتياجات.

٣. تنفيذ ما يتم اعتماده من فعاليات علمية للقيادات الإدارية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وفي إطار الخطة السنوية للتدريب.

٤. تقديم تقرير عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٥. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل الثاني

إدارة البحوث

مادة (٢٢): تهدف إدارة البحوث إلى تحقيق أهداف المعهد الخاصة بنشاط البحوث وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. وضع الخطط السنوية لنشاط البحوث في إطار الخطة العامة للمعهد.

٢. تنفيذ الخطط السنوية لنشاط البحوث.

٣. التحضير لأعمال لجنة البحوث.

٤. الأشراف على إصدار دورية المعهد المتخصصة في مجال العلوم الإدارية.

٥. توثيق الصلات العلمية وتبادل المعلومات مع مراكز البحوث الإدارية.

مادة (٢٣): تتكون إدارة البحوث من الأقسام الآتية:

١. قسم البحوث.

٢. قسم الإحصاء.

٣. قسم الترجمة.

أولاً: قسم البحوث:

مادة (٢٤): يهدف قسم البحوث إلى تشجيع ودعم البحث العلمي ونشر الفكر الإداري، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١. اقتراح الخطط السنوية لنشاط البحوث بالمعهد.

٢. تقديم العون الفني والتسهيلات المكتبية والميدانية للباحثين.

٣. وضع المعايير العلمية لتقييم البحوث والدراسات

٤. مراجعة البحوث المنجزة من الجوانب المنهجية، وترشيح الأساتذة الذين يتولون تقييم تلك البحوث سواء من داخل المعهد أو خارجه.

٥. متابعة الأساتذة الذي يتولون تقييم البحوث وإجراء التنسيق اللازم مع الباحثين لإدخال التعديلات المطلوبة على الأعمال العلمية.

٦. تنظيم برامج متخصصة في مجال البحث العلمي بالتنسيق مع إدارة التدريب.

٧. تقديم تقارير دورية عن إنجازات القسم إلى مدير الإدارة

٨. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه

ثانياً: قسم الإحصاء

مادة (٢٥): يهدف قسم الإحصاء إلى توفير البيانات والمعلومات الإحصائية لخدمة أنشطة المعهد المختلفة ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المسؤولية الآتية:

١. جمع وترتيب وتحليل البيانات الإحصائية.

٢. المساهمة في إعداد البحوث والدراسات الإحصائية الميدانية والمكتبية.

٣. تقديم العون الفني للباحثين في الجوانب الإحصائية.

٤. إعداد النشرات الإحصائية بإنجازات المعهد في المجالات المختلفة.

٥. الاشتراك في الأنشطة التدريبية في مجالات الإحصاء.

٦. تقديم تقارير دورية بإنجازات القسم إلى مدير الإدارة.

٧. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه

ثالثا: قسم الترجمة

مادة (٢٦): يهدف قسم الترجمة إلى نشر الفكر والوعي الإداريين، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات التالية:

١. متابعة الإنتاج العلمي باللغات الأجنبية، واختيار الأعمال المتميزة منها.

٢. ترجمة الكتب والبحوث والمقالات ذات الأهمية العلمية الخاصة بالمعهد.

٣. الترجمة الفورية في الندوات والمؤتمرات التي ينظمها المعهد.

٤. تقديم العون الفني لإدارات المعهد المختلفة في مجال الترجمة.

٥. تقديم تقارير دورية بإنجازات القسم.

٦. أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل الثالث

إدارة الاستشارات

مادة (٢٧) : تهدف إدارة الاستشارات إلى تحقيق أهداف المعهد في مجال الاستشارات، وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسئوليات الآتية :

١- إعداد الخطط السنوية للاستشارات وفقاً لاحتياجات الجهات الحكومية وفي ضوء الخطط العامة للمعهد.

٢- تنفيذ الخطط المشار أليها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمعهد.

٣- اقتراح تشكيل الفرق اللازمة لتنفيذ المهمات الاستشارية.

٤- مناقشة التقارير المرحلية والنهائية مع الجهات المنفذة.

٥- متابعة سير عمل الفرق الاستشارية وتقديم العون اللازم لها.

٦- اقتراح القواعد واللوائح المنظمة للعمل الاستشاري.

٧- المعاونة في وضع الاستشارات موضع التنفيذ بناءً على طلب الجهات المعنية.

٨- اقتراح عقد لقاءات وندوات علمية في مجال الاستشارات الإدارية بالتنسيق مع إدارة التدريب.

٩- توثيق الصلات بأقسام الاستشارات المماثلة.

١٠- جمع المعلومات عن الخبرات الاستشارية داخلياً وخارجياً والعمل على الاستفادة منها.

مادة (٢٨) : تتكون إدارة الاستشارات من القسمين التاليين :

١- قسم تخطيط الاستشارات.

٢- قسم متابعة الاستشارات.

أولاً : قسم تخطيط الاستشارات

مادة (٢٩) : يهدف قسم تخطيط الاستشارات إلى تطوير ورفع مستوى العمل الاستشاري، ويمارس القسم في سبيل تحقيق ذلك، المهام والمسؤوليات الآتية:

١- إجراء حصر دوري لاحتياجات الجهات الحكومية من الاستشارات الإدارية، واقتراح الفرق الاستشارية.

٢- اقتراح الخطط السنوية للاستشارات الإدارية.

٣- الاتصال مع الجهات طالبة الاستشارة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

٤- تقديم تقارير دورية عن إنجازات القسم إلى مدير الإدارة، واقتراح سبل تطوير العمل به.

٥- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

ثانياً : قسم متابعة الاستشارات

مادة (٣٠) : يهدف قسم متابعة الاستشارات إلى التحقق من ان الاستشارات الإدارية قد تم تنفيذها في مراحلها المختلفة، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية :

١- متابعة تنفيذ الاستشارة وفقاً للمراحل المختلفة.

٢- تقديم يد العون الفني والإداري لفرق العمل الاستشارية وفقاً لمتطلبات العمل.

٣- تزويد إدارتي التدريب والبحوث نتائج الاستشارات التي تخدم نشاط هاتين الإدارتين.

٤- متابعة تطبيق نتائج الاستشارات بالتنسيق مع الجهات الحكومية المستفيدة.

٥- اقتراح مكافأة المستشارين والكوادر المساعدة وفقاً لطبيعة الاستشارة وأيام العمل في ضوء القواعد المنظمة لذلك.

٦- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٧- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل الرابع

إدارة المعلومات الإدارية

مادة (٣١) : تهدف إدارة المعلومات الإدارية إلى توفير قاعدة بيانات ومعلومات في مجالات العلوم الإدارية، وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١- التنسيق مع إدارات المعهد لتحديد احتياجاتها من خدمات الإدارة.

٢- تجميع وتوثيق المعلومات الإدارية.

٣- تنظيم المعلومات وفقاً للقواعد والأسس العلمية المتعارف عليها، وباستخدام أحدث الوسائل والأساليب.

٤- بث المعلومات الإدارية وتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات الإدارة.

٥- اقتراح القواعد والإجراءات المنظمة لأنشطة الإدارة.

٦- اقتراح البرامج المتخصصة التي تعقدها الأقسام التابعة لها في مجال المعلومات بالتنسيق مع إدارة التدريب.

٧- توثيق الصلات وتبادل المعلومات الإدارية مع الجهات المماثلة.

مادة (٣٢) : تتكون إدارة المعلومات الإدارية من الأقسام الآتية :

١- قسم الوثائق.

٢- قسم المكتبة.

٣- قسم الحاسب الآلي.

أولاً : قسم الوثائق

مادة (٣٣) : يهدف قسم الوثائق إلى تنظيم وحفظ الوثائق الإدارية وتسهيل مهمة الاستفادة منها، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية :

١- جمع الوثائق الإدارية الحكومية، وكذلك مطبوعات الهيئات والمنظمات التي تعمل في مجال التنمية الإدارية داخل وخارج السلطنة.

٢- تنظيم الوثائق الإدارية وأجراء العمليات الفنية عليها.

٣- حفظ الوثائق الإدارية باستخدام الوسائل الحديثة.

٤- تيسير إطلاع الباحثين والمتخصصين على الوثائق وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

٥- المحافظة على سرية المعلومات المدونة بالوثائق الإدارية.

٦- اقتراح عقد برامج متخصصة في مجال توثيق المعلومات الإدارية بالتنسيق مع إدارة التدريب.

٧- توثيق الصلات مع أقسام الوثائق داخل السلطنة وخارجها.

٨- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٩- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

ثانياً : قسم المكتبة

مادة (٣٤) : يهدف قسم المكتبة إلى تلبية احتياجات الإدارات المختلفة والمتدربين من مصادر البحث، وذلك من خلال ما يلي :

١- تزويد المكتبة بأوعية المعلومات المختلفة وفقاً لاحتياجات المعهد.

٢- التوصية بشراء ما تحتاجه المكتبة من مستلزمات. في حدود الاعتمادات المقررة ومتابعة ذلك مع الجهات المختصة بالمعهد.

٣- تنظيم الإجراءات الفنية في المكتبة وفقاً للوائح والقواعد المنظمة لذلك.

٥- بث المعلومات بإصدار الأدلة والمستخلصات والببليوجرافيات وغيرها.

٦- توفير الخدمة المرجعية للباحثين والمتخصصين.

٧- إعداد الفهارس الموحدة للكتب والدوريات.

٨- توثيق الصلات مع المكتبات المتخصصة ودور النشر داخل السلطنة وخارجها.

٩- متابعة اشتراكات المعهد في الدوريات المختلفة.

١٠- تقديم تقارير دورية بأنشطة القسم لمدير الإدارة.

١١- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

ثالثاً : قسم الحاسب الآلي

مادة (٣٥) : يهدف هذا القسم إلى توفير خدمات الحاسب الآلي لإدارات المعهد المختلفة، وله في سبيل تحقيق هذا الهدف القيام بالمهام التالية :

١- إعداد الخطط المرتبطة بخدمات الحاسب الآلي ومتابعة تنفيذها.

٢- توفير خدمات الحاسب الآلي وفقاً لمتطلبات إدارات المعهد.

٣- الإشراف على الحاسب الآلي وتجهيزاته في المعهد.

٤- تجميع وتخزين ومعالجة البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة بالمعهد.

٥- توثيق الصلات وتبادل المعلومات مع المؤسسات العلمية التي تعمل في مجال الحاسب الآلي.

٦- اقتراح عقد برامج متخصصة في مجال الحاسب الآلي بالتنسيق مع إدارة التدريب.

٧- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٨- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل الخامس

إدارة الشؤون الإدارية والمالية

مادة (٣٦) : تهدف إدارة الشؤون الإدارية والمالية إلى توفير متطلبات المعهد من القوى البشرية، فضلاً عن الاحتياجات المختلفة في مجال الشؤون الإدارية والمالية على نحو يساعد المعهد على تحقيق أهدافه بكفاءة، وتمارس الإدارة في سبيل تحقيق ذلك المهام والمسؤوليات الآتية:

١- وضع الخطط الخاصة بنشاطات الإدارة في إطار الأهداف والسياسات العامة للمعهد ومتابعة تنفيذها.

٢- تنفيذ الإجراءات المالية بالمعهد وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها ، وفي ضوء خطط العمل السنوية للمعهد.

٣- تطبيق القوانين واللوائح المنظمة لشؤون موظفي المعهد.

٤- توفير الخدمات اللازمة لإدارة المعهد ومتابعتها.

٥- مباشرة أعمال المشتريات والمخازن.

٦- الأشراف على تنفيذ مشاريع المعهد.

مادة: (٣٧): تتكون إدارة الشؤون الإدارية والمالية من الأقسام الآتية:

١- قسم الشؤون المالية.

٢- قسم الشؤون الإدارية.

٣- قسم الخدمات والمخازن.

أولاً : قسم الشؤون المالية

مادة (٣٨) : يهدف قسم الشؤون المالية إلى التحقق من ان جميع الأعمال المالية في المعهد تتم طبقاً لأحكام القوانين واللوائح المالية، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسؤوليات الآتية:

١- إعداد مشروع الموازنة للمعهد في ضوء الخطة السنوية، وبالتعاون مع مختلف إدارات المعهد، وكذلك الحساب الختامي.

٢- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الموازنة المعتمدة وفقاً للوائح والتعليمات المنظمة لذلك.

٣- شراء الأدوات والأوراق والأثاث والمعدات وغيرها من الاحتياجات وإعداد أوامر الشراء اللازمة لذلك.

٤- إعداد الرواتب وسندات الصرف للمصروفات المختلفة.

٥- مراجعة سندات الصرف والمعاملات المالية الأخرى قبل إحالتها للاعتماد.

٦- تنظيم السجلات والدفاتر المحاسبية والقيد بها.

٧- اتخاذ إجراءات الصرف من السلف المؤقتة والمستديمة واتخاذ إجراءات تسويتها.

٨- إعداد المذكرات الخاصة بتغير البنود أثناء السنة المالية ونقل الاعتمادات بين هذه البنود.

٩- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

١٠- أي مهام أخرى يكلف به القسم في مجال اختصاصه.

ثانياً : قسم الشؤون الإدارية

مادة (٣٩) : يهدف قسم الشؤون الإدارية إلى توفير احتياجات إدارات المعهد من القوى البشرية، ومستلزمات العمل وفقاً للنظم والقواعد المعمول بها،ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والصلاحيات الآتية :

١- تحديد احتياجات المعهد من القوى البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى.

٢- تطبيق أحكام القوانين واللوائح الخاصة بالموظفين على موظفي المعهد.

٣- إعداد برنامج الإجازات السنوية لموظفي المعهد ومتابعة تنفيذه.

٤- توفير احتياجات الإدارات والأقسام من المستلزمات الضرورية لأداء مهامـــها وفقاً للنظم والقواعد المعمول بها.

٥- تنظيم إجراءات البريد الصادر والوارد.

٦- تصنيف وحفظ المستندات والخطابات الواردة وصور الخطابات الصادرة بشكل يسهل الرجوع أليها.

٧- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

٨- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

ثالثاً : قسم الخدمات والمخازن

مادة (٤٠) : يهدف قسم الخدمات والمخازن إلى توفير الخدمات المختلفة لادارات المعهد والتحقق ان جميع الأعمال المخزنية تتم طبقاً لأحكام القوانين واللوائح المعمول بها، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والصلاحيات الآتية:

١- القيام بالخدمات اللازمة للمعهد.

٢- إنهاء الإجراءات الخاصة بالهجرة والجوازات لموظفي المعهد.

٣- القيام بالصيانة اللازمة للمباني والأثاث والمعدات ومتابعتها.

٤- توفير السكن المناسب للموظفين الوافدين.

٥- تنظيم استخدام السيارات لإنجاز أعمال المعهد وصيانتها.

٦- الأشراف على مخازن القرطاسية والأثاث والأجهزة والمعدات واللـــوازم الأخرى وفقاً للوائح المعمول بها.

٧- إعداد القائمة الخاصة بالمنقولات المراد بيعها.

٨- إجراء الجرد السنوي للمخازن وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.

٩- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير الإدارة.

١٠- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل السادس

قسم العلاقات الدولية

مادة (٤١) : يهدف قسم العلاقات الدولية إلى توثيق علاقات المعهد مع المؤسسات والمنظمات المشابهة له على المستوى الإقليمي والعربي والدولي، ويتبع مدير عام المعهد، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف والمهام والمسؤوليات التالية :

١- وضع الخطط الكفيلة بتوثيق علاقات المعهد بالمؤسسات والمنظمات المشابهة له.

٢- التنسيق مع الجهات المختصة نحو انضمام المعهد للمؤسسات والمنظمات المشابهة.

٣- اتخاذ ما يلزم نحو مشاركة المعهد في المؤتمرات العربية والدولية التي تعقد لمناقشة موضوعات متصلة بنشاط المعهد.

٤- الاتصال بالمنظمات والمؤسسات ذات الصلة بالعلوم الإدارية والتنسيق معها بشأن تبادل الخبرات المتخصصة وسبل الاستفادة منها.

٥- تنظيم الاستفادة من المنح الدراسية والتدريبية والبحثية والاستشارية وخدمات المعلومات بالتنسيق مع إدارات المعهد.

٦- متابعة تنظيم المؤتمرات الإقليمية والعربية والدولية بالسلطنة في مجال العلوم الإدارية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٧- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى مدير عام المعهد.

٨- أية مهام يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل السابع

قسم العلاقات العامة والإعلام

مادة (٤٢) : يهدف قسم العلاقات العامة والإعلام إلى تقوية العلاقات العامة داخلياً وخارجياً. وتغطية فعاليات المعهد عبر وسائل الإعلام المختلفة، ويتبع نائب مدير عام المعهد، ويمارس القسم في سبيل تحقيق هذا الهدف، المهام والمسئوليات التالية :

١- الإعلام عن أنشطة المعهد عبر وسائل الإعلام المختلفة.

٢- إصدار النشرات الإعلامية عن أوجه الأنشطة المختلفة للمعهد.

٣- توفير خدمات الاستعلامات وفقاً للقواعد المقررة.

٤- متابعة تنظيم الزيارات العلمية لإدارات المعهد واستقبال الزائرين وتوفير الخدمات اللازمة لهم.

٥- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى نائب مدير عام المعهد.

٦- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل الثامن

قسم الطباعة والنشر

مادة (٤٣) : يهدف قسم الطباعة والنشر إلى تلبية احتياجات إدارات المعهد فيما يتعلق بطباعة ونشر المواد العلمية، ويتبع نائب مدير عام المعهد، ويمارس القسم في سبيل ذلك المهام والمسئوليات الآتية :

١- القيام بأعمال الطباعة والنشر للمواد العلمية لمختلف أنشطة المعهد.

٢- إعداد قوائم بمطبوعات المعهد للإهداء والتبادل بالتنسيق مع إدارات المعهد.

٣- تقديم تقارير دورية عن نشاط القسم إلى نائب مدير عام المعهد.

٤- أية مهام أخرى يكلف بها القسم في مجال اختصاصه.

الفصل التاسع

مكتب التدقيق الداخلي

مادة (٤٤) : يهدف مكتب التدقيق الداخلي إلى التحقق من ان كافة المعاملات المالية بالمعهد لا تتعارض مع القوانين والتعليمات المالية المعمول بها، ويتبع مدير عام المعهد ويمارس المكتب في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسئوليات التالية:

١- القيام بأعمال المراجعة والتدقيق الداخلي لكافة المعاملات المالية بالمعهد قبل الصرف.

٢- تدقيق الحسابات الختامية للمعهد.

٣- دراسة تقارير الرقابة المالية السنوية والرد عليها.

٤- مراجعة جميع السجلات الداخلية المعمول بها في قسم الشؤون المالية المتعلقة بمختلف المعاملات المالية.

٥- الاشتراك في عضوية لجان المناقصات ولجان البيع للمنقولات الحكومية.

٦- الاشتراك في لجان الجرد سواء كان جرداً دورياً أو فجائياً.

٧- تقديم تقارير دورية عن نشاط المكتب وملاحظاته عن سير العمل إلى مدير عام المعهد.

٨- أية مهام أخرى يكلف بها المكتب في مجال اختصاصه.

الفصل العاشر

مكتب المدير العام

مادة (٤٥) : يهدف مكتب المدير العام إلى إدارة وتنظيم أعمال المكتب في ضوء توجيهات المدير العام، ويمارس المكتب في سبيل تحقيق هذا الهدف المهام والمسئوليات الآتية:

١- استلام وتسجيل وتصنيف المراسلات الواردة للمدير العام تمهيداً لعرضها وتوزيعها. بناءً على توجيهاته.

٢- استلام وتسجيل البريد السري وتنفيذ توجيهات المدير العام بشأنه.

٣- نسخ وتصوير وحفظ وتنظيم المراسلات الخاصة بمكتب المدير العام.

٤- طباعة المراسلات الخاصة بالمكتب.

٥- إجراء واستقبال الاتصالات الهاتفية وتنظيمها واتخاذ اللازم بشأنها.

٦- تنسيق مواعيد المدير العام.

٧- أية مهام أخرى يكلف بها المكتب من قبل المدير العام.

الباب الثالث

القواعد المنظمة لشؤون موظفي المعهد

مادة (٤٦) : يعتبر عضواً في الهيئة العلمية بالمعهد كل من يشغل إحدى الوظائف الآتية :

١- مستشار تنمية إدارية أول.

٢- مستشار تنمية إدارية.

٣- خبير أول.

٤- خبير ثان.

٥- خبير ثالث.

٦- محاضر أول (باحث أول).

٧- محاضر (باحث).

٨- مساعد محاضر (مساعد باحث) أول.

٩- مساعد محاضر (مساعد باحث) ثان.

١٠- مساعد محاضر (مساعد باحث) ثالث.

ويضع مجلس الإدارة الشروط والقواعد الخاصة بشغل الوظائف المشار أليها، كما يحدد مهام وواجبات شاغليها.

مادة (٤٧) : يشترط فيمن يعين بإحدى الوظائف العلمية المنصوص عليها في المادة السابقة أن تتوافر في شأنه شروط شغلها من حيث التأهيل العلمي والخبرة.

ويشترط للاعتداد بمدة الخبرة ما يلي :

أ- أن تكون تالية للحصول على المؤهل العلمي المشترط لشغل الوظيفة.

ب- أن يتفق نوع الخبرة العلمية مع طبيعة عمل الوظيفة المطلوب التعيين فيها.

مادة (٤٨) : يتم الإعلان عن الوظائف العلمية الشاغرة بالمعهد، وتؤلف بقرار من رئيس مجلس الإدارة لجنة من أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد تتولى فحص طلبات التعيين لهذه الوظائف، وتقدم اللجنة تقريراً كتابياً إلى المدير العام متضمناً الترشيح للوظائف، تمهيداً للعرض على لجنة الشؤون الموظفين.

مادة (٤٩) : يكون تعيين أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة بالنسبة للعمانيين، وبموجب عقد استخدام بالنسبة لغير العمانيين يبرم بينهم وبين رئيس مجلس الإدارة وفقاً للنماذج المعمول بها بالخدمة المدنية، وذلك بناء على عرض مدير عام المعهد.

مادة (٥٠) : يجوز لأعضاء الهيئة العلمية، بعد موافقة المدير العام، إلقاء المحاضرات في الهيئات العلمية المماثلة وغيرها من الجهات داخل السلطنة وخارجها، وبما لا يتعارض مع واجباتهم الأساسية بالمعهد.

مادة (٥١) : يقدم المعهد العون الممكن لأعضاء الهيئة العلمية في اجراء الدراسات والبحوث النظرية والميدانية المتصلة بعمل المعهد والعمل على نشر نتائجها العلمية بالوسائل الممكنة.

مادة (٥٢) : مع مراعاة الأحكام المنصوص عليها في هذه اللائحة بالنسبة لأعضاء الهيئة العلمية يسري على موظفي المعهد أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

الباب الرابع

في اللجان العلمية والإدارية

أولاً : اللجان العلمية :

مادة (٥٣) : تشكل بالمعهد اللجان العلمية المبينة فيما يلي :

أ- لجنة التخطيط والتطوير.

ب- لجنة تقييم البحوث.

ج- لجنة تحرير دورية الإداري.

ويجوز تشكيل لجان أخرى متى اقتضت ذلك مصلحة العمل بقرار من رئيس مجلس الإدارة.

مادة (٥٤) : يكون تشكيل لجنة التخطيط والتطوير على النحو التالي :

١- مدير عام المعهد	رئيساً
٢- نائب مدير عام المعهد	عضواً
٣- مدير إدارة التدريب	عضواً
٤- مدير إدارة البحوث	عضواً
٥- مدير إدارة الاستشارات	عضواً
٦- مدير إدارة المعلومات الإدارية	عضواً
٧- ثلاثة من أعضاء الهيئة العلمية يختارهم المدير العام	أعضاء

مادة (٥٥): تختص اللجنة المنصوص عليها في المادة السابقة القيام بالمهام التالية :

١- اقتراح الخطط العامة للأنشطة العلمية والإدارية بالمعهد.

٢- متابعة تنفيذ الخطط المعتمدة والتأكد من مطابقتها للأهداف المرسومة لها.

٣- تقييم الخطط المنجزة ووضع اقتراحات تطويرها.

٤- إعداد خطط القوى العاملة للمعهد للإدارات المختلفة سواء من الكوادر العمانية أو الخبرات الوافدة.

٥- إعداد برامج سنوية لتنمية القوى البشرية في المعهد واقتراح الوسائل المناسبة لذلك.

٦- تلقي مقترحات الإدارات المختلفة بالمعهد ودراستها.

٧- إجراء الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير أساليب العمل بالمعهد.

٨- أية مهام أخرى تكلف اللجنة بها في حدود اختصاصها.

مادة (٥٦) : يكون تشكيل لجنة تقييم البحوث على النحو التالي :

١- نائب مدير عام المعهد — رئيساً

٢- مدير إدارة البحوث — عضواً ومقرراً

٣- ثلاثة من أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد
يختارهم المدير العام — أعضاء

مادة (٥٧) : تختص اللجنة المنصوص عليها في المادة السابقة بالقيام بالمهام التالية :

١- وضع أسس ومعايير تقييم الأعمال العلمية.

٢- القيام بتقييم الأعمال المنجزة وفقاً للأسس العلمية المعتمدة.

٣- اقتراح المكافآت عن الأعمال العلمية المجازة.

مادة (٥٨) : يكون تشكيل لجنة تحرير دورية الإداري على النحو التالي :

١- مدير عام المعهد — رئيساً للتحرير

٢- مدير إدارة البحوث — مديراً للتحرير

٣- ثلاثة من أعضاء الهيئة العلمية
يختارهم المدير العام — أعضاء

٤- رئيس قسم الطباعة والنشر — منسقاً

مادة (٥٩) : تختص لجنة تحرير دورية الإداري القيام بالمهام والصلاحيات التالية :

١- تقييم المقالات والأعمال العلمية الأخرى المقدمة قبل نشرها.

٢- العمل على تطوير الدورية بما يخدم أهداف المعهد.

مادة (٦٠) : يتولى مجلس الإدارة تحديد مكافآت لجنة تحرير دورية الإداري وكذلك المكافآت الخاصة بالأعمال المقررة للنشر.

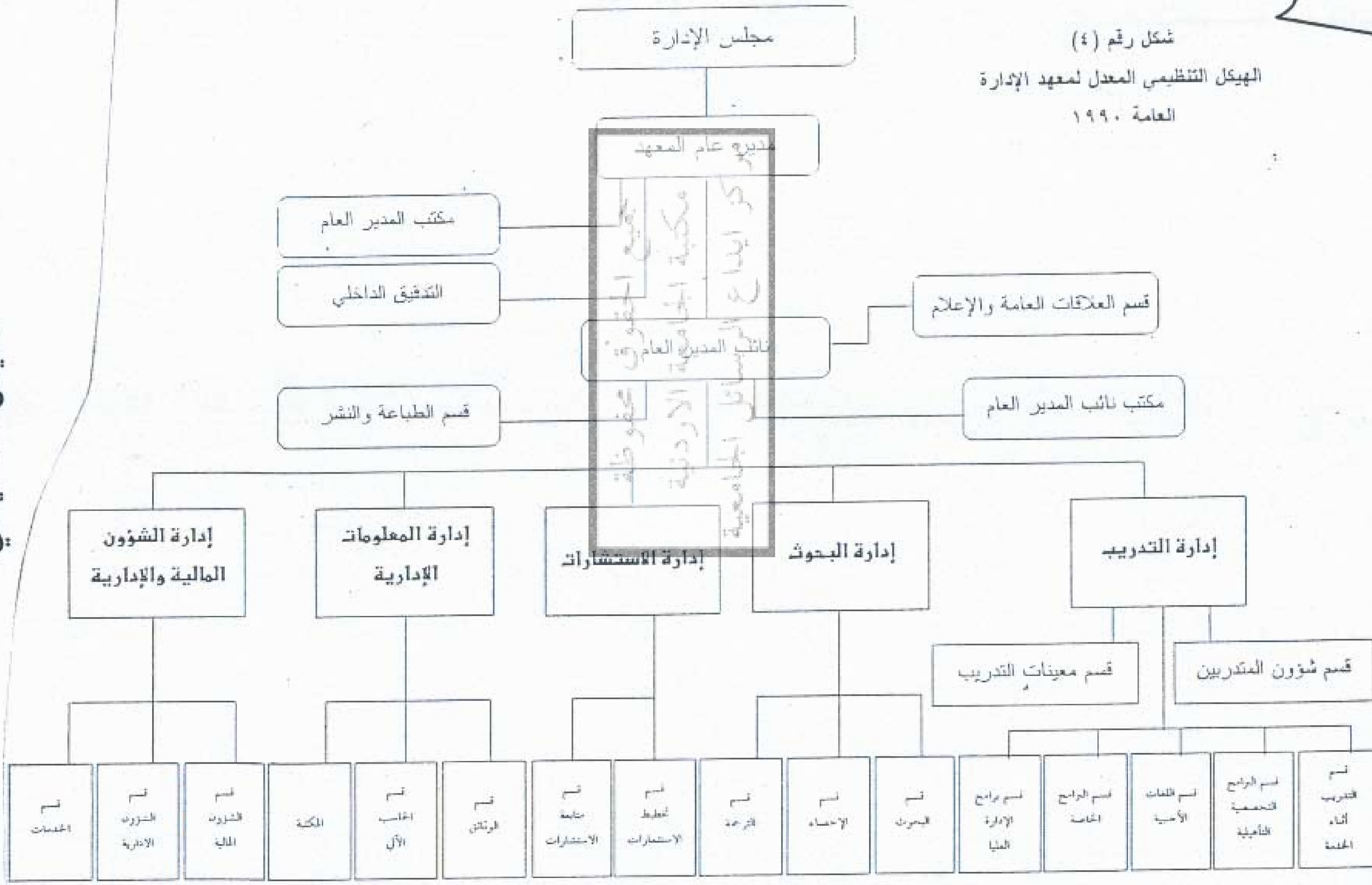
مادة (٦١) : يصدر رئيس مجلس الإدارة القرارات المنظمة لعمل دورية الإداري.

ثانياً : اللجان الإدارية الدائمة

مادة (٦٢): تشكل بالمعهد اللجان التي تنص عليها القوانين واللوائح المعمـــول بـــها بالسـلطنة، ويكون تشكيل اللجان وتحديد اختصاصاتها وفقاً لأحكام هذه القوانين واللوائح.

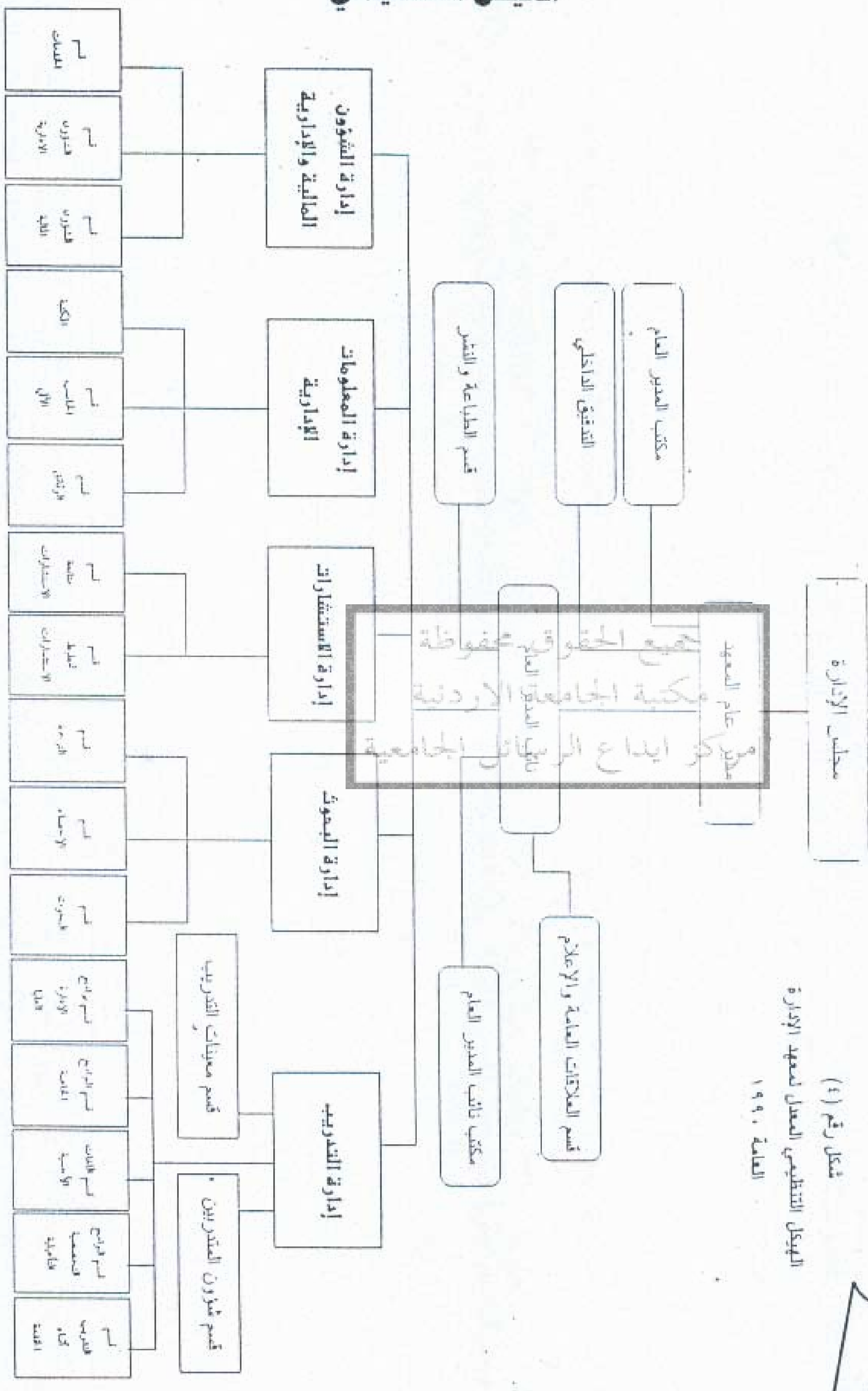
ويجوز تشكيل لجان إدارية أخرى إذا اقتضت ذلك مصلحة العمل بالمعهد.

الهيكل التنظيمي



شكل رقم (٤)
الهيكل التنظيمي المعدل لمعهد الإدارة العامة ١٩٩٠

الهيكل التنظيمي



شكل رقم (٤)
الهيكل التنظيمي المعدل لمعهد الإدارة العامة ١٩٩٠

ملحق رقم (٥)

مرسوم سلطاني

رقم ٩٧/٩٥

بإنشاء لجنة متابعة التعمين

نحن قابوس بن سعيد سلطان عُمان

بعد الإطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطان رقم ٩٦/١٠١.

وعلى المرسوم السلطاني رقم ٩١/٣١ بإنشاء لجنة عليا للتدريب المهني والعمل وتحديد اختصاصاتها وتعديلاته.

وبناءاً على ما تقتضيه المصلحة العامة

رسمنا بما هو آت

مادة (١) : تنشأ لجنة لمتابعة التعمين برئاسة عبد العالم بن مستهيل رخيوت، تتبع ديوان البلاط السلطاني.

ويصدر قرار ديواني بتحديد أسماء أعضاء هذه اللجنة

مادة (٢): تختص اللجة بمتابعة ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بتعمين الوظائف في القطاعين العام والخاص.

ولها في سبيل ذلك الصلاحيات الآتية:

١. المشاركة في تحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من القوى العاملة العُمانية.
٢. المشاركة في إعداد الخطط الاستثمارية والتشغيلية اللازمة لتطبيق سياسات التعمين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
٣. إعداد تقارير تبين مدى تنفيذ خطط وبرامج التعمين في القطاعين العام والخاص والمقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيقها.
٤. أية صلاحيات أخرى في مجال التعمين تسند إليها بموجب أوامر سلطانية.

مادة (٣): تقوم الجهات المختصة في القطاعين العام والخاص بموافاة اللجنة بما تطلبه من بيانات وإحصاءات ومعلومات تراها اللجنة لازمة لممارسة صلاحياتها.

مادة (٤): ترفع تقاريرها وتوصياتها مباشرة إلى جلالة السلطان عن طريق وزير ديوان البلاط السلطاني.

مادة (٥) : يؤول إلى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني الاختصاص بتحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من القوى العاملة ووضع الأسس والقواعد التي تساعد جهات الاختصاص على ربط سياسات التعليم والتدريب المهني بهذه الاحتياجات.

مادة (٦) : يتم التنسيق بين كل من ديوان البلاط السلطاني ووزارتي المالية والشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني لتحديد الجهة التي تؤول إليها موجودات ومخصصات اللجنة العليا التدريب المهني والعمل وينقل إليها العاملون بها.

مادة (٧): يلغى المرسوم السلطاني رقم ٩١/٣١ المشار إليه وكل ما يخالف أحكام هذا المرسوم أو يتعارض معه.

مادة (٨) : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من تاريخ صدوره.

قابوس بن سعيد

سلطان عُمان

صدر في ١٦ من شعبان سنة ١٤١٨هـ.

الموافق ١٦ من ديسمبر سنة ١٩٩٧م.